

TOP SKILLS SCREENING  
RAPPORT GENERAL (1ère session)



# TOP SKILLS SCREENING

## TABLE DU CONTENU

I. INTRODUCTION

II. CONTEXTE ET PRESENTATION DU PROJET

III. OBJECTIFS

IV. METHODOLOGIE + OUTILS

V. ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

VI. ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

VII. DISCUSSION

VIII. CONCLUSION



# TOP SKILLS SCREENING

## INTRODUCTION

Seulement quelques jours après la publication du projet, les femmes désireuses d'évoluer ont fait exploser le taux d'inscriptions au projet TOP SKILLS Screening. Si seulement c'était le cas dans le cadre des sélections TOP réelles... Alors qu'il n'y avait que 60 places pour proposer le bilan de compétences managériales aux femmes, nous avons largement dépassé le nombre d'inscriptions et ce, après à peine quelques jours. Le communiqué de presse a également porté ses fruits et des journaux et magazines divers ont parlé de notre projet. Le Soir (références), La dernière heure, Vers l'avenir, Belga, Metro et même le magazine Elle,... ont trouvé notre projet intéressant. Après cette brève introduction, nous vous souhaitons une agréable lecture de ce rapport !!!

### LE SOIR

## Recrutement Où sont les ... dans la **femmes** fonction publique ?

Confrontée à un déficit de candidatures féminines, l'administration fédérale les encourage à tester ses procédures de sélection pour des fonctions de management.

### ELLE BELGIQUE

#### L'AUTOMNE AU FÉMININ

Novembre, le mois des revenants et des citrouilles ? Non ! Le mois des femmes. Initiatives parmi tant d'autres...

**\_ Lancement d'un réseau d'expertes.** Le projet VEGA (« Valoriser les expertes et l'approche de genre ») est d'améliorer la visibilité des femmes, notamment dans les médias, en créant un réseau d'expertes (politique, social, scientifique, économique, culturel...) et un répertoire, consultable par les institutions publiques, les journalistes ou les associations à la recherche d'intervenantes spécialisées. Pour s'inscrire comme experte : [www.vegastar.be](http://www.vegastar.be)

**\_ Suite du projet Femmes et sociétés en transition.** Après une série de rencontres entre femmes du Maroc, de Turquie, d'Iran et de Belgique, un colloque est organisé à Bruxelles fin novembre avec des élues de ces pays. Le 22 novembre, Amazone les convie au Parlement bruxellois pour célébrer le 60e anniversaire du vote des femmes en compagnie d'élues belges et d'expertes du monde associatif, académique, politique... [www.amazone.be](http://www.amazone.be)

**\_ Test de recrutement.** Quinze pour cent seulement des fonctionnaires de l'administration fédérale sont des femmes. Celles-ci hésiteraient à se présenter à ces postes par manque de confiance en elles. Le projet Top Skills permet de mesurer ses compétences managériales via une fausse procédure de sélection réservée aux femmes autour de 30 ans. [www.selor.be](http://www.selor.be) CG

### LA DERNIERE HEURE

#### SELOR

#### Le projet Top Skills pour les femmes

Le Selor, le bureau de sélection des autorités fédérales, veut encourager les femmes à postuler à des fonctions de manager. C'est en tout cas à cette fin qu'il a lancé le projet Top Skills, grâce auquel les jeunes professionnelles peuvent se familiariser avec les procédures de sélection pour ce type d'emploi. On le sait, les femmes restent sous-représentées parmi les responsables des autorités publiques : pour une femme, on compte en effet six hommes à ce type de poste, et ce même si les candidatures féminines ont progressé ces dernières années, passant de 16,5 % en 2006 à 25 % en 2007. Par l'entremise de son projet, le bureau entend encourager les femmes à participer davantage aux sélections.

### FÉDRA

#### Selor veut plus de femmes

Au sein de l'administration fédérale, seul 1 manager sur 6 est une femme. Ceci est étonnant puisque, contrairement au secteur privé, l'administration garantit un salaire égal et les mêmes possibilités de carrière aux femmes et aux hommes.

Selor remarque également que les taux de réussite pour les fonctions de management les plus élevées sont plus importants pour les femmes que pour les hommes. Lors des tests organisés en 2006 pour les fonctions de Présidents de Comité de Direction, 40% des femmes ont réussi, contre 29% des hommes. Pour les fonctions de Directeur général en 2007, 35% des femmes ont réussi les sélections pour 32% des hommes. Pourquoi les femmes restent-elles dès lors sous-représentées? Pour commencer, beaucoup moins de femmes postulent comme candidates. Selon Selor, elles doutent bien souvent de leurs compétences. C'est pourquoi Selor débute le projet Top Skills, qui permettra aux candidates de s'exercer et d'obtenir un feedback bien utile sur une série de compétences. Un petit coup de pouce pour la confiance en soi. Selor espère de cette manière augmenter l'afflux de candidates vers les fonctions de management. L'interview test est comparable à l'interview couramment menée lors des sélections pour une fonction de management. À l'issue de cette interview, la candidate reçoit un feedback sur ses points forts et ses points à développer.



# TOP SKILLS SCREENING

## INTRODUCTION

### BELGA

#### Selor stimuleert vrouwen om te solliciteren voor managementfuncties

(BELGA) = Selor, het selectiebureau van de federale overheid, wil vrouwen stimuleren om managementfuncties op te nemen. Daarom lanceert Selor het project Top Skills, waarbij jonge vrouwelijke professionals kennis kunnen maken met de selectieprocedure voor managementprofielen, zo wordt maandag meegedeeld in een persbericht.

Vrouwen zijn nog steeds ondervertegenwoordigd bij de managementfuncties binnen de federale overheid: voor elke vrouwelijke manager zijn er zes mannen in een dergelijke functie. De laatste jaren ziet Selor wel een stijging in het aantal vrouwelijke kandidaturen dat weerhouden wordt voor managementfuncties. Van 16,5 pct in 2006 naar 25 pct in 2007.

Vrouwen zouden vaak twifelen om een managementfunctie op te nemen omdat ze zichzelf onderschatten of omdat ze niet genoeg zelfvertrouwen hebben. Ook het feit dat een job als manager lange werktijden en veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt, speelt een rol.

Met het project Top Skills wil Selor vrouwen aanmoedigen om de stap te zetten om deel te nemen aan de selectieprocedures voor managementfuncties. Het project geeft vrouwelijke kandidates de kans om van dichtbij te zien hoe een dergelijke selectie verloopt. "De kandidates worden gescreend op vijf managementcompetenties. Ze bereiden een case voor en leggen deze daarna voor aan een jury. De jury interviewt deze kandidaten op een gelijkwaardige manier als bij de managementinterviews", luidt het. Na de proef krijgen de kandidates feedback.

© Belga NV

### FEDRA

#### Selor wil meer vrouwen

Binnen de federale overheid is slechts 1 op 6 managers een vrouw. Dat is verbazingwekkend want in tegenstelling tot de privésector betaalt de overheid een gelijk loon aan mannen en vrouwen en biedt ze hen gelijke carrièrekansen.

Selor merkte dat de slaagcijfers voor managementfuncties zelfs vaak hoger uitvallen voor vrouwen dan voor mannen. In de testen voor de functies van Voorzitters van het Directiecomité in 2007 bedroeg het slaagpercentage 40% bij de vrouwen tegenover 29% bij de mannen. Voor de functies van Directeur-generaal was dat 35% van de vrouwen tegenover 32% van de mannen.

Waarom blijven vrouwen dan ondervertegenwoordigd? Om te beginnen dienen zich veel minder vrouwelijke kandidaten aan. Volgens Selor twifelen ze te vaak aan hun competenties. Daarom start Selor met het project Top Skills, waarbij de vrouwelijke kandidaten eerst al eens kunnen oefenen en feedback krijgen. Dat moet het zelfvertrouwen een duwtje geven. Selor hoopt op deze manier de instroom van vrouwelijke kandidaten bij de managementfuncties te verhogen.

Het proefinterview is vergelijkbaar met het gangbare interview bij de managementsselecties. Na afloop krijgt de kandidate de feedback over haar sterke en minder sterke punten.

[www.selor.be](http://www.selor.be) > top skills

### JOBAT

## Meer vrouwelijke managers bij de overheid

Selor, het selectiebureau van de federale overheid, wil met het project Top Skills meer vrouwen stimuleren om zich kandidaat te stellen voor managementsselecties. Bij de federale overheid is slechts een op zes managers een vrouw, hoewel vrouwen over het algemeen de jongste jaren meer interesse tonen in een baan als overheidsmanager. Vaak echter hebben vrouwen drempelvrees om

zich kandidaat te stellen, omdat ze twifelen aan hun competenties. Daarom wil Selor met Top Skills vrouwen vanaf 30 jaar gaan screenen op hun managementcompetenties, en hen zo bewustmaken van hun talenten. Dat gebeurt tijdens een gesimuleerde managementsselectie. Na afloop krijgt de kandidaat feedback over haar sterke en minder sterke kanten.

### METRO

#### Selor wil meer vrouwelijke managers



**BRUSSEL** Selor, het selectiebureau van de federale overheid, wil vrouwen stimuleren om managementfuncties op te nemen. Daarom lanceert Selor het project Top Skills, waarbij jonge vrouwelijke professionals kennis kunnen maken met de selectieprocedure voor managementprofielen. Vrouwen zijn nog steeds ondervertegenwoordigd in managementfuncties binnen de federale overheid: voor elke vrouwelijke manager zijn er zes mannen in een dergelijke functie. De laatste jaren ziet Selor wel een stijging in het aantal vrouwelijke kandidaturen, van 16,5% in 2006 naar 25% in 2007. Vrouwen zouden twifelen om een managementfunctie op te nemen omdat ze zichzelf onderschatten of omdat ze niet genoeg zelfvertrouwen hebben. ■



# TOP SKILLS SCREENING

## CONTEXTE ET PRESENTATION DU PROJET

### Pourquoi avoir mis sur pied ce projet ?

Quelque soit le domaine d'activités, le secteur et même le pays, les chiffres démontrent que les femmes sont encore toujours sous-représentées au niveau des fonctions de management. Partout, on constate que les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et qu'elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau. De plus, plusieurs recherches soulignent l'existence de différences notables entre la situation des femmes et celles des hommes sur le plan des salaires, parcours professionnels et des carrières (Laufer & Fouquet, 2001 ; Epiphane, 2002 ; Belghiti, 2004 ; Marry, 2004 ; Laufer & Pochic, 2004).

Contrairement à certaines pratiques dans le secteur privé, l'administration garantit un salaire égal et les mêmes possibilités de carrière aux femmes et hommes.

Malgré le fait que ces dernières années les femmes soient de plus en plus intéressées par une fonction de manager dans l'administration, seulement 1 candidat sur 4 retenus est une femme. Et au sein de l'administration fédérale belge, seulement 1 manager sur 6 est une femme (15%).

Les taux de réussite varient selon le niveau de la fonction de management. Le pourcentage est plus important tantôt pour les femmes, tantôt pour les hommes. C'est surtout pour les fonctions de management les plus élevées que les femmes réussissent mieux : c'était le cas en 2006, où le taux de réussite pour les fonctions de Président du Comité de Direction était de 40% pour les femmes, contre 29% pour les hommes. En 2007, 35% de femmes ont réussi les sélections pour les fonctions de Directeur général, contre 32% des hommes. Et ce, malgré le fait que le groupe représentatif des femmes soit toujours moins important que le groupe des hommes.

A côté des actions et des projets que le processus diversité adopte déjà dans le domaine qui concerne les femmes (tels qu'assurer l'accès à toutes nos sélections aussi bien aux hommes qu'aux femmes, mentionner dans nos offres d'emploi toujours h/f, assimiler une expérience à temps partiel à un temps plein, organiser et sponsoriser les événements pour ce groupe cible, chercher l'équilibre parmi les évaluateurs dans les commissions de sélection TOP,...), nous avons souhaité mieux comprendre quels étaient les obstacles qui freinaient les femmes à postuler pour les fonctions TOP.

En nous basant sur les informations récoltées lors de la semaine diversité en 2007 lors de l'atelier consacré au plafond de verre, nous avons souhaité adopter un projet qui réponde aux craintes exprimées par des femmes. Lors de cet atelier, nous avons déjà pu identifier oralement un certain nombre de freins personnels que nous avons voulu vérifier dans ce projet afin de nous assurer que celui-ci réponde à une réalité.

Pour trouver des solutions, nous nous sommes penchés sur la littérature dans ce domaine. Selon une certaine littérature, un bilan de compétences aurait des effets positifs sur la connaissance de soi en termes de compétences, l'estime de soi mais également sur le sentiment d'efficacité professionnelle et la dynamisation (Gaudron, Bernaud et Lemoine, 2001), les éléments, qui selon nous, freinent beaucoup de femmes à postuler pour les fonctions dirigeantes.

Ainsi, nous avons espéré qu'en leur proposant un bilan, nous allions pouvoir influencer positivement ces différentes variables psychologiques et les pousser à l'action de postuler.



# TOP SKILLS SCREENING

## CONTEXTE ET PRESENTATION DU PROJET

### Qu'est ce que le projet TOP SKILLS SCREENING concrètement?

Dans le cadre de ce projet, Selor évalue les jeunes professionnelles sur 5 compétences managériales:

- réflexion flexible et innovatrice
- capacités de vision et d'intégration
- sens de responsabilités et prise d'initiatives
- convaincre et négocier
- collaborer et développer des réseaux

Ces compétences ont été mesurées au cours d'une simulation d'une sélection de management. Lors de l'interview, la candidate présentait le cas qu'elle a pu préparer avant l'interview. L'interview est comparable à celle utilisée lors des sélections de management avec comme différence de ne mesurer que 5 compétences managériales sur les 12 habituellement évaluées et que les membres de la commission de sélection soient moins nombreux. A l'issue de cette épreuve, la candidate a reçu le feedback nécessaire sur ses points forts et ses points à développer.

Pour éviter tout effet d'apprentissage et les divers biais psycho-sociaux possibles, nous avons pris les précautions nécessaires. Ainsi, nous avons veillé à utiliser un cas de management qui n'est pas utilisé dans le cadre des sélections réelles actuelles. En effet, nous avons acheté un tout nouveau cas de management qui nous a permis d'évaluer les mêmes compétences mais qui se situe dans un contexte très différent. De plus, les évaluateurs qui ont siégé dans la commission de sélection dans le cadre du projet ne seront jamais amenés à remplir ce rôle dans le cadre de sélections réelles.



# TOP SKILLS SCREENING

## OBJECTIFS

### Quels sont les objectifs du projet TOP SKILLS SCREENING ?

Par ce projet, Selor voudrait:

- aider les femmes ayant des ambitions managériales à prendre conscience du niveau réel de leurs compétences
- augmenter la participation des femmes aux sélections de management
- augmenter leur représentativité au sein des fonctions managériales
- rendre sa procédure de sélection pour les fonctions de management plus transparente en proposant des informations concrètes sur celle-ci et sur le statut d'un mandataire
- présenter sa politique de diversité et son souci de l'égalité des chances et de traitement

Nous souhaitons également analyser les effets du bilan de compétences sur les diverses variables psychologiques dans le temps en menant une étude longitudinale.

**Mais surtout, notre objectif est d'identifier les freins aux candidatures TOP tels que perçus par nos participantes.**



# TOP SKILLS SCREENING

## METHODOLOGIE + OUTILS

Concrètement, nous avons procédé par les étapes suivantes :

**1 . Publication de la description du projet sur notre site Internet et la possibilité de s'y inscrire. Nous avons également clairement communiqué les conditions de participation qui sont d'habitude exigées lors de sélections réelles: remplir le CV standardisé et répondre aux exigences suivantes :**

- avoir au moins 30 ans (pour respecter l'expérience demandée)
- uniquement les femmes possédant un diplôme universitaire (licence/master ou exercer une fonction de niveau A au sein de l'administration fédérale après avoir réussi une sélection d'accession)
- disposer d'au moins 6 ans d'expérience en management et/ou de 10 ans d'expérience dans un même domaine d'activités )

### **2. L'analyse des inscriptions + le screening des CV**

Comme il s'agissait d'un projet, nous avons été très flexibles au niveau des exigences avec la volonté d'offrir cette possibilité au maximum des femmes inscrites. Dans le cadre de sélections réelles, le screening est effectué de façon très rigoureuse par un team spécialisé en la matière (TOP TEAM). Les soumettre aux conditions de participation similaires à celles exigées par les sélections TOP constituait en soi déjà un exercice d'auto-évaluation et de rédaction d'un CV dont le screening présente l'étape initiale de la procédure de sélection. Les personnes qui n'ont pas pu participer mais se sont correctement inscrites restent dans notre base de données (du projet TOP SKILLS). En fonction des résultats et des budgets, nous aimerions proposer une seconde session afin d'aider un maximum de femmes et avancer dans notre recherche de manière plus pertinente.

**3. Convocation des femmes retenues et information de celles qui n'ont pas été retenues (en proposant de garder leurs coordonnées pour une session ultérieure éventuelle)**

**4. Préparation des centres du développement (rédaction des questionnaires, préparation du cas, organisation pratique,...)**

### **5. Passation des centres de développement :**

- accueil et remplissage de deux questionnaires (1 questionnaire qualitatif sur les freins aux candidatures et la situation de chaque femme + 1 questionnaire quantitatif sur l'estime de soi, la connaissance et l'analyse de soi et le dynamisme (Echelle EAAC de Bernaud & Lemoine))
- préparation du cas de management (exercice d'analyse et de présentation)
- présentation du cas devant le jury + interview
- délibération du jury sur les 5 compétences managériales
- feedback oral sur les compétences évaluées et informations sur la procédure et le statut de mandataire
- questionnaire post test feedback afin d'évaluer le degré d'accord avec l'évaluation du jury et les effets direct du bilan sur l'intention de postuler à une sélection TOP et le sentiment d'efficacité professionnelle

**6. Deuxième passation du questionnaire quantitatif afin d'évaluer les effets du bilan dans le temps sur les variables psychologiques et le projet professionnel (étude longitudinale)**

*Remarque : toutes les participantes n'ont pas encore répondu à ce jour et nous ne disposons que d'une partie de l'échantillon pour ces analyses.*



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

Dans le cadre du projet, nous avons posé une série de questions plus qualitatives afin de mieux cerner les difficultés et les freins aux candidatures féminines. Attention, cette analyse porte sur un échantillon très restreint (46 femmes, dont 25 néerlandophones et 21 francophones)<sup>1</sup> et nous livre les tendances générales de notre population :

### 1 . Freins personnels aux candidatures

Les femmes de notre échantillon ont évoqué les éléments suivants comme étant des raisons<sup>2</sup> pour lesquelles elles ne postulent pas elles-mêmes aux sélections pour les fonctions managériales

#### **Aussi bien les femmes francophones que néerlandophones ne postulent pas pour des raisons suivantes:**

Prioritairement :

- elles n'osent pas
- elles ne possèdent pas suffisamment d'expérience ni les compétences requises
- elles ne savent pas se vendre devant un jury
- pour des raisons familiales

Secondairement :

- elles préfèrent attendre d'être prêtes et d'être des candidates parfaites
- elles attendent d'avoir une bonne expérience et correspondre entièrement aux exigences
- elles s'estiment trop spécialisées (expertise pointue)
- elles n'ont pas encore trouvé la bonne offre

Remarque : Les femmes francophones de notre échantillon évoquent en plus des raisons évoquées ci-dessus, la peur de l'échec et le sentiment de n'avoir aucune chance face à un candidat masculin.

### 2. Perception des raisons de la sous-représentativité des femmes en général aux fonctions dirigeantes

Nous avons demandé à nos participantes, quelles étaient les raisons de la sous-représentativité des femmes en général aux fonctions TOP selon elles et selon le secteur (public, privé) :

Nous n'avons constaté aucune différence des raisons selon le secteur ni entre les deux rôles linguistiques. Autrement dit, les raisons pour lesquelles les femmes ne postuleraient pas assez aux fonctions dirigeantes et n'occuperaient pas les positions de direction ne différeraient pas en fonction du secteur et leurs perceptions ne seraient pas divergentes en fonction du rôle linguistique. En effet, les femmes francophones et néerlandophones évoquent les mêmes raisons.

Donc, les femmes seraient sous-représentées aux fonctions TOP du secteur privé et public (et/ou ne postuleraient pas suffisamment) pour des raisons suivantes :

- raisons familiales
- pression professionnelle
- les femmes n'osent pas postuler
- les femmes se sous-estiment
- les femmes ont peu de confiance en elles
- les femmes font trop peu de networking et ne sont souvent pas au courant des postes intéressants
- les mentalités
- 

Remarque : toutes les participantes n'ont pas encore répondu à ce jour et nous ne disposons que d'une partie de l'échantillon pour ces analyses. **Remarque** : Lorsque l'on demande aux participantes d'évoquer les raisons qui concernent d'autres femmes et pas nécessairement leurs propres raisons, on voit les raisons familiales arriver en 1ère position alors que pour elles-mêmes, cette raison ne venait qu'en 4ème position.



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

Nous avons également pu mettre en évidence un certain nombre de raisons qui reflètent la présence d'un très grand nombre de préjugés et de stéréotypes sur le genre et le sexe. Ceux-ci mettent en évidence les (fausses) croyances acceptées par certaines femmes qui les freinent à postuler :

- Le rôle de la mère est toujours attendu de la femme et jamais de l'homme
- Homme fait carrière, femme reste à la maison
- Les femmes sont mal vues comme managers et ne sont pas acceptées comme telles par les hommes
- Les femmes ne savent pas se vendre
- Le profil idéal du manager est le manager homme
- Les hommes ont la suprématie
- Les femmes ont peur de se ridiculiser
- Les femmes craignent la résistance des évaluateurs (jury) souvent masculins
- Les femmes ont peur du monde masculin
- Les femmes sont beaucoup moins carriéristes
- Les femmes et les hommes pensent que les femmes valent moins que les hommes
- Un homme ose plus facilement postuler à un poste de direction même s'il ne correspond pas totalement aux critères
- Un homme met plus facilement de côté sa vie de famille qu'une femme
- Le vide du congé de maternité freine à engager des femmes
- Les hommes sont plus rationnels et donc mieux évalués
- Les femmes sont moins ambitieuses
- Les femmes sont trop empathiques
- Les femmes ne se retrouvent pas dans les objectifs de l'entreprise
- Les femmes ont moins de chances d'être prises après un entretien
- Les femmes sont moins flexibles
- Les hommes ne croient pas dans les femmes compétentes et les femmes non plus
- Les femmes sont écartées du BOARD ROOM parce que les réunions ont lieu après 17h
- Certaines femmes ont peur des responsabilités
- Les managers femmes sont moins acceptés que les hommes par l'entièreté de l'entreprise

**Remarque :** Les femmes néerlandophones insistent plus sur la sous-estimation des compétences des femmes par les hommes que les femmes francophones. En effet, celles-ci envisagent les raisons de la sous-représentativité dans un rapport à l'homme plutôt que de façon plus générale.

### 3. Motivations pour occuper une fonction managériale

Voici, les différentes motivations qui poussent nos participantes à occuper un poste de direction selon le rôle linguistique :

Femmes francophones/femmes néerlandophones	Femmes néerlandophones
<ul style="list-style-type: none"><li>• La correspondance entre mon diplôme et mon expérience et l'offre (l'adéquation entre mon profil et l'offre)</li><li>• La compétence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'envie de diriger</li><li>• L'envie d'avoir plus de responsabilités</li><li>• L'envie d'être plus active</li><li>• L'envie d'avoir de nouveaux défis</li></ul>

**Remarque :** les femmes néerlandophones expriment davantage les motivations étroitement liées à la fonction de direction.



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

### 4 . Intention de postuler pour une fonction TOP au niveau du Gouvernement

Ci-dessous, les raisons pour lesquelles les femmes ont l'intention (ou pas) de postuler comme manager au sein de la fonction publique :

<b>OUI</b> , j'ai l'intention de postuler	<b>Femmes francophones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la finalité sociale du service public (service aux citoyens)</li> <li>• Pour la stabilité du secteur public</li> <li>• Pour la grandeur de l'Administration</li> <li>• Pour les défis et les responsabilités du service public</li> </ul>
	<b>Femmes néerlandophones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la stabilité et la possibilité de mieux concilier la vie privée et professionnelle</li> <li>• Pour les défis et les responsabilités</li> <li>• Pourquoi pas, j'ai les compétences pour</li> </ul>
<b>NON</b> , je n'ai pas l'intention de postuler	<b>Femmes francophones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envie de maîtriser d'abord avant de postuler</li> </ul>
	<b>Femmes néerlandophones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne cherchent pas actuellement de façon active (ont un bon contrat et ne souhaitent pas changer encore)</li> <li>• Ne possèdent pas les bonnes compétences</li> </ul>

Remarque : On observe que les freins ne concernent pas le secteur mais bien des éléments plus personnels.

### 5 . Motivations pour le bilan de compétences

Voici les motivations qui ont poussé les femmes à s'inscrire au projet et à passer le centre du développement :

Femmes francophones	Femmes néerlandophones
<p><b>Motivations plutôt internes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• envie de mieux me connaître</li> <li>• avoir une évaluation de moi-même par des experts</li> <li>• avoir plus de confiance en moi</li> <li>• mieux me préparer à une sélection ultérieure</li> <li>• mieux connaître le système et les exigences</li> <li>• obtenir des outils pour m'améliorer</li> <li>• réorienter ma carrière</li> </ul>	<p><b>Motivation plutôt internes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mieux me connaître</li> <li>• rechercher de la confiance en moi</li> <li>• préparer mon trajet d'auto-développement</li> <li>• être plus forte sur le plan professionnel pour faire progresser ma carrière</li> </ul> <p><b>Motivations plutôt externes et « féministes »:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• montrer ce que je vauds</li> <li>• convaincue que les femmes peuvent apporter un regard différent comme manager</li> <li>• envie de me battre car les femmes sont sous-évaluées</li> <li>• augmenter l'équité homme-femme</li> <li>• contribuer à l'ascension des femmes</li> </ul>

Remarque : Une fois de plus, les femmes néerlandophones expriment davantage leurs motivations



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

Concrètement, nous avons procédé par les étapes suivantes :

### 6 . Qualités d'un bon manager : représentation du profil managérial

Nous avons également cherché à identifier les représentations qu'avaient nos participantes du profil d'un bon manager (des compétences attendues d'un manager). Ceci est extrêmement important lorsque nous sommes dans une optique de développement parce que cela nous permet de nous évaluer par rapport à ce profil et nous apporte des pistes de développement. C'est d'ailleurs pour cela, qu'il nous a semblé opportun de leur présenter le profil tel qu'il est évalué dans le cadre de nos sélections TOP afin de nous assurer que toutes nos participantes aient les mêmes représentations sur ce profil à l'avenir et s'évaluent sur les mêmes bases.

Ci-dessous, le profil de compétences attendu d'un bon manager par nos participantes francophones et néerlandophones. En effet, nos participantes s'accordent sur ce profil de façon quasiment parfaite. Selon elles, un bon manager doit répondre aux compétences suivantes :

En plus d'avoir des connaissances techniques et financières, le manager doit :

- Avoir une **vision stratégique** à long terme
- Savoir **organiser**
- Savoir **décider**
- Savoir **déléguer**
- Savoir **diriger**
- Savoir **résister au stress**
- Savoir **gérer une équipe**

**Mais à côté de ce profil**, nos participantes insistent fortement sur l'aspect humain de ce profil. Ainsi, elles rajoutent pour toutes ces compétences un volet « relations humaines » essentiel et citent une série d'exigences supplémentaires auxquelles un bon manager doit également pouvoir répondre. Ceci est surtout visible du côté néerlandophone de notre échantillon.

**Exemples:** s'entendre avec les gens, être empathique, intégrer le travail de tous, pouvoir sentir son team, motiver et coacher, connaître son équipe, motiver ses collaborateurs d'une manière sociable, être orienté humain, prendre des décisions après avoir consulté ses collaborateurs, pouvoir travailler en équipe, respecter l'autre, être ouvert, être sincère et honnête, chercher le meilleur dans ses collaborateurs, avoir une bonne vision des compétences de ses collaborateurs, communiquer l'information de façon transparente au team, savoir écouter, communiquer son enthousiasme à son équipe, être un team-player, ne pas écraser les gens pour arriver à ses fins, ...

Dans certains cas, les participantes disaient que **ces caractéristiques manqueraient aux hommes.**

### 7 . Les hommes sont-ils de meilleurs managers que les femmes ?

Nous avons souhaité savoir si nos participantes pensent que les hommes soient de meilleurs managers que les femmes. En effet, ce genre de croyances pourraient également entraver leur ascension étant persuadées elles-mêmes que les hommes soient meilleurs. Ceci pourrait ainsi leur faire peur et les freiner à postuler en pensant ne pas avoir leurs chances face à un candidat homme. Non seulement, faudra-t-il lutter contre la perception/croyance qu'elles ont des représentations éventuelles des membres du jury sur le profil idéal du manager mais également contre leurs propres perceptions, convictions....

De façon générale, nous avons pu observer un effet plus saillant dans les réponses des femmes néerlandophones qui exprimaient plutôt un sentiment contraire. Ainsi pour certaines, les femmes seraient de meilleurs managers pour leurs qualités humaines que les hommes qui omettraient plus facilement cet aspect pourtant primordial dans l'exercice de cette fonction.



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

Ci-dessous, les commentaires de nos participantes :

<b>Femmes francophones</b>	<p><b>OUI</b>, les hommes sont de meilleurs managers parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les hommes se remettent moins en question</li> <li>• le machisme fonctionne bien avec les hommes</li> <li>• les hommes ont une liberté d'esprit puisque leur priorité est le travail et pas la famille</li> </ul>
	<p><b>NON</b>, les hommes ne sont pas de meilleurs managers parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une compétence reste une compétence, elle est asexuée</li> <li>• on a les mêmes capacités de développement</li> <li>• les hommes sont plus carriéristes</li> <li>• les hommes sont moins modestes</li> <li>• les hommes sont trop peu attentifs aux autres</li> </ul>
<b>Femmes néerlandophones</b>	<p><b>OUI</b>, les hommes sont de meilleurs managers parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les hommes sont plus persévérants</li> <li>• les hommes se vendent mieux</li> <li>• les hommes sont moins émotionnels</li> <li>• les hommes sont moins confrontés aux problèmes de famille et peuvent se consacrer plus facilement au travail</li> </ul>
	<p><b>NON</b>, les hommes ne sont pas de meilleurs managers parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une compétence est asexuée</li> <li>• les hommes sont moins orientés vers le team</li> <li>• les hommes ne pourront jamais être assez empathiques et ressentir ce que leur team ressent</li> <li>• c'est gagné d'avance pour eux, ce n'est pas une question de compétences chez les hommes mais de normes (les femmes doivent travailler doublement pour arriver au même point que les hommes)</li> <li>• les hommes sont plus facilement respectés que les femmes</li> <li>• tout est une question de mentalité et de stéréotypes</li> <li>• les femmes sont de meilleurs managers, elles pensent plus largement</li> <li>• les hommes avancent seuls et donc plus vite que les femmes qui avancent avec leur équipe et donc plus lentement</li> </ul>

Remarque : Aucune réponse « OUI » n'a été enregistrée du côté néerlandophone. Elles ont donné des réponses en termes de « NON » et « OUI et NON » mais jamais uniquement le « OUI » ce qui est le cas chez les femmes francophones.



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

### 8 . Les compétences à développer pour devenir un bon manager selon nos participantes

Voici la perception qu'ont nos participantes concernant les compétences qui leur font défaut actuellement pour être de bons managers :

#### Perception des femmes francophones et néerlandophones sur ce qui serait encore à développer chez elles:

- Les connaissances techniques (loi, finances, budgets, plans de management,...)
- Le bilinguisme
- Le networking
- La vision stratégique
- Les capacités analytiques
- Avoir plus de confiance en soi
- La gestion du stress (rester indifférente dans les situations difficiles)

*Remarque : Nous constatons que ces perceptions convergent très fortement entre nos différentes participantes et ce, indépendamment de l'appartenance linguistique. Est-ce que ceci porterait à croire que ces compétences fassent défaut aux femmes en général ? Parlerait-on des compétences au masculin et des compétences au féminin ?*

### 9 . Apport du bilan : vais-je postuler plus facilement après ce bilan ?

Nous avons souhaité mieux identifier les avantages retirés de ce projet, et surtout l'impact que celui-ci allait avoir sur l'intention de postuler aux sélections TOP.

#### Aussi bien les femmes francophones que néerlandophones ont perçu un avantage pour elles-mêmes et leur développement. En effet, le projet a offert quasiment à chacune de nos participantes :

- Une meilleure connaissance de soi et de ses compétences
- Une meilleure connaissance des procédures d'AC (Assessment Centre) et des sélections TOP
- Une meilleure connaissance de ses possibilités
- Une opportunité de se sentir mieux dans sa peau
- Plus de perspectives sur le futur
- Plus d'assurance, une meilleure perception de soi et de ses compétences
- Une envie de postuler pour une fonction TOP le plus rapidement possible
- Une bonne base de réflexion pour les formations à suivre
- Des pistes de réflexion pour une réorientation de carrière
- De pouvoir réfléchir sur des stratégies de candidature



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

### Conclusion générale de l'analyse qualitative

Nous attirons votre attention sur le fait que ce rapport porte uniquement sur les questions ouvertes qui ont été posées lors de ce projet et sur un échantillon très réduit (46 femmes). Il nous est dès lors impossible de tirer des conclusions générales quelconques. Toute conclusion et/ou réflexion éventuelles se présentent sous forme d'hypothèses et se basent uniquement sur les données récoltées dans le cadre de ce projet. Toutefois, l'étude nous livre certaines tendances présentes et partagées fortement par notre échantillon qui méritent attention et analyse plus approfondie. Les questions qualitatives visaient à nous éclairer sur un certain nombre d'éléments qui vont nous aider à mieux comprendre les difficultés, les représentations, les freins aux candidatures féminines. En fonction de ces découvertes, nous espérons pouvoir adopter des projets qui répondront aux besoins réels des femmes et les aideront à postuler plus facilement. Pour plus de détails chiffrés, nous vous invitons à consulter le chapitre suivant de ce rapport.

De façon générale, cette partie du projet nous a aidé à identifier certains aspects qui pourraient constituer des facteurs explicatifs de la sous-représentativité des femmes au TOP et le faible pourcentage de leurs candidatures. Nous avons ainsi pu analyser les aspects suivants dans la partie qualitative de notre projet :

- **Les freins personnels aux candidatures**
- **La perception des raisons de sous-représentativité des femmes aux fonctions de direction dans le secteur privé et public**
- **Les motivations à occuper une fonction managériale**
- **Les motivations à occuper une fonction managériale au sein du Gouvernement**
- **Les motivations à participer à notre projet et les motivations plus intrinsèques**
- **Les représentations du profil d'un bon manager**
- **La comparaison entre ce profil et le profil de ces femmes**
- **Les raisons pour lesquelles les hommes seraient ou pas de meilleurs managers**
- **L'apport du bilan (avantages pour les participantes)**

En voici les idées principales sous forme de résumé:

#### **1 . Les freins personnels aux candidatures**

Nous avons pu observer que les raisons principales étaient personnelles et relevaient des variables psychologiques (pour plus de détails, voir suite du rapport).

Dans notre échantillon, les femmes ne postuleraient pas parce qu'elles n'osent pas, ne savent pas se vendre devant un jury, ne possèdent pas encore l'expérience ni les compétences nécessaires, pour des raisons familiales...Mais également et surtout, parce qu'elle préfèrent attendre pour se développer davantage et devenir des candidates parfaites qui répondent à toutes les exigences des sélections TOP. Cette quête de perfection et d'adéquation totale aux exigences et conditions des offres d'emploi pourrait éventuellement constituer un facteur explicatif du faible taux des candidatures féminines.

#### **2 .La perception des raisons de la sous-représentativité des femmes en général aux fonctions de direction dans le secteur privé et public**

Nous avons pu observer quel regard les femmes portaient sur les raisons de la sous-représentativité des femmes au sein des fonctions managériales mais également quelles étaient les raisons pour lesquelles elles ne postulaient pas suffisamment.



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

Ainsi, aucune différence significative n'a été observée entre les secteurs ni les rôles linguistiques. Les perceptions semblent être fort comparables entre les femmes francophones et néerlandophones. A nouveau, nous observons les freins personnels et psychologiques aux candidatures féminines : peur, estime de soi, manque de confiance, famille,...mais également et surtout la présence d'un grand nombre de stéréotypes sur le genre et le sexe. Ce qui devient inquiétant est de savoir que certaines les acceptent et en sont convaincues. Ceci constitue sans aucun doute l'un des freins les plus importants. A partir du moment où une femme est convaincue de ces idées-là (les hommes sont de meilleurs managers, ils réussissent mieux l'entretien, ils ont la suprématie,... les femmes sont moins ambitieuses et carriéristes, elles valent moins que les hommes, elles ont peur du monde masculin,...), il devient difficile de s'en défaire pour postuler. Elle reste persuadée qu'elle n'a aucune chance face à un candidat masculin.

Dans cette question, nous avons utilisé la technique projective dans le but d'observer certains phénomènes psychologiques qui nous permettent d'observer les projections de nos candidates. Le fait d'avoir évalué l'Allo-image (le regard que l'on porte sur d'autres personnes) et non plus l'auto-image (comme c'était le cas dans la question précédente qui portait sur ses propres raisons) nous renseigne toutefois sur certains éléments propres à nos participantes. En effet, lorsque l'on s'intéresse aux raisons qui freinent d'autres femmes, nous observons une liste très importante de stéréotypes et préjugés émerger ce qui n'était pas le cas dans la question précédente. Nous pourrions ainsi se dire qu'une partie de notre échantillon perçoit ces stéréotypes et préjugés comme une certaine vérité, position que peuvent adopter hommes et femmes...

### 3 . Les motivations à occuper une fonction managériale

Nous avons observé une nette différence au niveau des motivations de nos deux groupes (dans cet échantillon). En effet, même si aussi bien les femmes francophones que les femmes néerlandophones souhaitent occuper une telle fonction parce qu'elle s'estime compétentes et adéquates au profil en termes de diplôme et d'expérience, elles diffèrent sur le plan motivationnel personnel. Les femmes néerlandophones de notre échantillon expriment plus aisément la volonté et le désir de diriger, d'avoir plus de responsabilités, d'être plus actives et d'avoir de nouveaux défis. Nous ne pouvons pas tirer de conclusions quelconques sur cette différence observée puisqu'elle porte sur un nombre très restreint de femmes. Néanmoins, une différence est observée et mériterait de faire objet d'études plus poussées.

### 4 . Les motivations à occuper une fonction managériale au sein du Gouvernement

Le faible pourcentage de celles qui ne souhaitent pas encore occuper une fonction TOP au sein du Gouvernement est expliqué non pas par le manque d'intérêt pour le secteur public, mais bien par des raisons personnelles (ne se sentent pas encore prêtes à postuler ou ne cherchent pas actuellement à changer de travail).

Pour celles qui ont l'intention de postuler pour une fonction managériale au sein du Gouvernement, les motivations sont doubles. En effet, d'un côté nous retrouvons les caractéristiques du Service public (finalité sociale) avec la recherche de stabilité que peut offrir ce dernier (ce qui vient renforcer en partie la perception qu'ont les gens des avantages du Service Public) et de l'autre côté, les défis et les responsabilités qui découlent de sa taille.

Nous n'avons pas observé de différence significative entre les deux rôles linguistiques.

### 5 . Les motivations à participer à notre projet et les motivations plus intrinsèques

Dans notre échantillon, nous avons pu observer une différence de motivation en termes d'orientation plutôt interne ou externe. Ainsi, aussi bien les femmes francophones que néerlandophones semblent avoir des motivations internes en cherchant des avantages personnels : mieux se connaître, avoir plus de confiance en soi, mieux se préparer pour des sélections réelles, avoir une meilleure connaissance des exigences et du système, se développer,... Uniquement les femmes néerlandophones ont exprimé des motivations plutôt externes que nous pourrions même qualifier de « féministes » (envie de se battre pour démontrer que les femmes sont sous-évaluées, augmenter l'équité femme-homme, contribuer à l'ascension des femmes,...).



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS

### 6 . Les représentations du profil d'un bon manager

Nous pouvons constater que la représentation que les femmes ont des compétences nécessaires pour être un bon manager soit partagée par une grande majorité de notre échantillon. Ceci nous pousse à croire que le profil du manager fasse partie des idées et normes communes véhiculées par la société et qui n'est pas très éloignée de la réalité. Par contre, elles ont fortement insisté sur l'aspect « orientation humaine » qu'il fallait absolument rajouter à ce profil pour être un véritable manager. Cet aspect qui manquerait aux hommes selon certaines de nos participantes.

### 7 . La comparaison entre le profil du manager et le profil de ces femmes

Nous avons pu observer que les femmes de notre échantillon estimaient avoir des manques comparables par rapport au profil du manager dit « idéal ». Il n'y pas de différence significative entre les deux rôles linguistiques et nos informations semblent coïncider avec les idées souvent entendues lors des événements et des ateliers réservés aux femmes. S'agirait-il ainsi de stéréotypes sur la différence des compétences entre les femmes et les hommes ou s'agirait-il de la réalité ? Si l'on se penche brièvement sur la littérature sur les stéréotypes et le fond de vérité sur lequel ils peuvent reposer, nous aurions tendance à accepter les deux explications à la fois. Il leur manqueraient ainsi les connaissances techniques (finances,...), la vision stratégique, la capacité à faire du networking, les capacités analytiques, avoir plus de confiance en soi,... Les caractéristiques qu'elles semblent attribuer aux hommes managers.

### 8 . Les raisons pour lesquelles les hommes seraient ou pas de meilleurs managers que les femmes

Il est inquiétant et en même temps très réaliste de constater que certaines femmes pensent effectivement que les hommes soient de meilleurs managers. J'attire cependant votre attention sur le fait qu'aucune n'ait choisi uniquement cette possibilité. Toutes celles qui ont dit que les hommes étaient de meilleurs managers ont également donné des raisons pour lesquelles ce n'était pas le cas. Ainsi, si les hommes sont meilleurs, c'est souvent parce que leur vie et les rôles assignés sont plus compatibles avec l'exercice d'une fonction TOP que les rôles assignés à la femme (mère à la fois,...). Mais également, parce que les hommes seraient plus persévérants, moins émotionnels et se remettraient moins en question ce qui leur permettrait de mieux avancer. Par contre, le pourcentage de celles qui étaient contre cette idée est très fort et est orienté vers les reproches que les femmes peuvent faire aux hommes (les hommes sont plus carriéristes, plus acceptés et respectés comme managers que les femmes, moins émotionnels, pas assez attentifs aux autres, pas assez modestes,...). Nous pouvons observer dans les réponses un grand nombre de stéréotypes liés au genre et sexe.

### 9 . L'apport du bilan (avantages pour les participantes)

Dans quasiment l'entièreté de l'échantillon, les femmes avaient tiré des avantages personnels du projet TOP SKILLS. Elles disent mieux se connaître en termes de compétences et de possibilités, savoir ce qu'elles veulent en termes de carrière, formation,...avoir plus de perspectives, avoir plus de confiance en elles,...



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

Dans cette partie du rapport, nous vous proposons une analyse quantitative de notre échantillon ainsi que des informations importantes ressorties de cette étude.

### Analyse descriptive de notre échantillon:

(attention, parfois le taux de non-réponses est important et le % total ne coïncide dès lors pas avec 100%).

Variables	Femmes FR + NL	Femmes FR	Femmes NL
<b>Langue</b>	46 femmes = 100%	21 femmes : 45,7%	25 femmes : 54,3%
<b>Secteur de travail</b>	Fédéral : 43,48% Régional : 10,87% Privé : 21,74% Institutions EU : 6,52% Hautes Ecoles/universités : 6,52% Indépendantes : 4,35% + Ambassade USA, ASBL, NGO (6,51%)		
<b>Niveau de fonction exercée actuellement</b>	Managériale: 45,7% Non Managériale: 50% Indépendant : 4,3%	Managériale: 33% Non Managériale : 61,9% Indépendant : 4,8%	Managériale: 56% Non Managériale : 40% Indépendant : 4%
<b>Déjà postulé pour une fonction TOP</b>	OUI : 54,7% NON : 45,3%	OUI : 47,6% NON : 52,4%	OUI : 60% NON : 40%
<b>Secteur dans lequel les femmes ont postulé :</b>	PUBLIC : 28,3% PRIVE : 17,2% AUTRE (associatif) : 2,2% Pas encore sollicité : 45,3% Plusieurs réponses : 6,9%	PUBLIC : 28,6% PRIVE : 9,5% Pas encore sollicité : 57,1% Plusieurs réponses : 4,8%	PUBLIC : 28% PRIVE : 20% AUTRE (associatif) : 4% Pas encore sollicité : 36% Plusieurs réponses : 8%
<b>Réussites :</b>	OUI : 26,1% NON : 21,6% Le reste n'a pas postulé	OUI : 19% NON : 28,6%	OUI : 32% NON : 16%
<b>Intention de postuler :</b>	OUI : 89,1% NON : 10,9%	OUI : 100%	OUI : 80% NON : 20%
<b>Hommes supérieurs aux femmes :</b>	OUI : 4,3% NON : 82,6% Les deux : 13,1%	OUI : 9,5% NON : 81% Les deux : 9,5%	NON : 84% Les deux : 16%



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

<b>projet professionnel avant le bilan</b>	Non, je n'ai aucun projet ni des idées : 8,7% Non, je n'ai pas de projet, mais quelques petites idées : 30,4% Oui, j'ai un projet encore à préciser : 28,3% Oui, tout à fait. J'ai un projet et je sais ce que je veux : 30,4%	Non, je n'ai aucun projet ni des idées : 10% Non, je n'ai pas de projet, mais quelques petites idées : 35% Oui, j'ai un projet encore à préciser : 35% Oui, tout à fait. J'ai un projet et je sais ce que je veux : 20%	Non, je n'ai aucun projet ni des idées : 8% Non, je n'ai pas de projet, mais quelques petites idées : 28% Oui, j'ai un projet encore à préciser : 24% Oui, tout à fait. J'ai un projet et je sais ce que je veux : 40%
<b>Contrat de travail</b>	CDD : 8,7% CDI (+statutaire) : 73,9% Autre : 10,9%	CDD : 19% CDI (+statutaire) : 71,4% Sans réponse : 9,6%	CDD : pas de réponse CDI (+statutaire) : 76% Autre : 20% Sans réponse : 4%
<b>Etat civil</b>	Célibataire : 17,4% Concubinage : 32,6% Mariée : 43,5% Divorcée : 4,3%	Célibataire : 4,8% Concubinage : 38,1% Mariée : 52,4% Divorcée : pas de réponse Pas de réponse : 4,8%	Célibataire : 28% Concubinage : 28% Mariée : 36% Divorcée : 8%
<b>Heures de travail</b>	<38h/semaine : 50% >38h/semaine : 50%	< 38H/sem.: 26,4% > 38H/sem.: 73,6%	< 38H/sem.: 18% > 38H/sem.: 82%
<b>Diplôme</b>	Universitaire : 84,8% Post-universitaire : 10,9% Graduat : 4,3%	Universitaire : 90,5% Post-universitaire : 4,8% Graduat : 4,8%	Universitaire : 76% Post-universitaire : 20% Graduat : 4%
<b>Enfants</b>	0 : 32,6% 1 : 21,7% 2 : 30,4% 3 : 15,2%	0 : 14,3% 1 : 38,1% 2 : 38,1% 3 : 9,5%	0 : 48% 1 : 8% 2 : 24% 3 : 20%
<b>Pris des vacances les 6 derniers mois</b>	OUI : 82,6% NON : 15,2%	OUI : 85,7% NON : 9,5% Pas de réponse : 4,8%	OUI : 80% NON : 20%



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

Voici les grandes tendances de notre échantillon :

- les femmes néerlandophones (56%) sont plus nombreuses à exercer une fonction d'un niveau managérial (au moins junior) que les femmes francophones (33%)
- les femmes néerlandophones (60%) sont plus nombreuses à avoir déjà postulé à une sélection TOP que les femmes francophones (47,6%)
- pour celles qui ont déjà postulé à une sélection TOP, les femmes néerlandophones (32%) ont un meilleur taux de réussite que les femmes francophones (19%)
- les femmes francophones (100%) ont plus l'intention de postuler que les femmes néerlandophones (80%) aux sélections TOP
- on observe un taux de projets professionnels très précis plus important chez les femmes néerlandophones (40%) par rapport aux femmes francophones (20%)
- il y a plus de célibataires (28% NL contre 4,8% FR) sans enfants (48% NL contre 14,3% FR) chez les femmes néerlandophones
- les femmes néerlandophones (82%) sont plus nombreuses à travailler au-delà des 38h par semaine que les femmes francophones (73,6%)
- les femmes néerlandophones (20% de postuniversitaires) sont plus hautement qualifiées que les femmes francophones (4,8% de postuniversitaires) dans notre échantillon

### Analyses du questionnaire post test feedback

Ce questionnaire visait à évaluer les effets directs du bilan de compétences juste après avoir reçu le feedback sur les compétences managériales.

Variables	Femmes FR + NL	Femmes FR	Femmes NL
<b>Intention de postuler après ce bilan</b>	OUI : 71,7% NON : 28,3%	OUI : 71,4% NON : 28,6%	OUI : 72% NON : 28%
<b>Quand</b>	Je ne sais pas : 28,3% Le plus rapidement possible : 26,1% D'ici quelques mois : 6,5% Dans environ un an : 13% Dans quelques années : 26,1%	Je ne sais pas : 14,3% Le plus rapidement possible : 42,9% D'ici quelques mois : 9,5% Dans environ un an : 9,5% Dans quelques années : 23,8%	Je ne sais pas : 40% Le plus rapidement possible : 12% D'ici quelques mois : 4% Dans environ un an : 16% Dans quelques années : 28%
<b>D'accord avec l'évaluation du jury</b>	OUI : 97,8% OUI et NON : 2,2% Dans les NON : 4,3% pensent être sous-évaluées et 2,2% pensent être sur-évaluées	OUI : 100%	OUI : 96% OUI et NON : 4%



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

« Je connais mieux le niveau de mes compétences »	-- : 4,3% - : 2,2% 0 : 8,7% + : 60,9% ++ : 23,9%	-- : 9,5% - : 0% 0 : 9,5% + : 66,7% ++ : 14,3%	-- : 0% - : 4% 0 : 8% + : 56% ++ : 32%
« je me sens prête à postuler pour une fonction TOP »	-- : 10,9% - : 15,2% 0 : 30,4% + : 41,3% ++ : 2,2%	-- : 19% - : 9,5% 0 : 23,8% + : 42,9% ++ : 4,8%	-- : 4% - : 20% 0 : 36% + : 40% ++ : 0%
« je me sens plus armée à postuler »	-- : 8,7% - : 4,3% 0 : 4,3% + : 67,4% ++ : 15,2%	-- : 14,3% - : 9,5% 0 : 0% + : 71,4% ++ : 4,8%	-- : 4% - : 0% 0 : 8% + : 64% ++ : 24%
« je connais mieux mes points faibles »	-- : 6,5% - : 2,2% 0 : 2,2% + : 63% ++ : 26,1%	-- : 9,5% - : 4,8% 0 : 0% + : 71,4% ++ : 14,3%	-- : 4% - : 0% 0 : 4% + : 56% ++ : 36%
« je connais mieux mes points forts »	-- : 6,5% - : 4,3% 0 : 15,2% + : 50% ++ : 21,7%	-- : 4,8% - : 4,8% 0 : 14,3% + : 57,1% ++ : 19%	-- : 8% - : 6% 0 : 18% + : 44% ++ : 24%

### Analyse des scores aux 5 compétences (%) :

Femmes FR+NL	réflexion flexible et innovatrice	capacités de vision et d'intégration	sens de responsabilités et prise d'initiatives	convaincre et négocier	collaborer et développer des réseaux
1	43,5	39,1	28,3	30,4	22,2
2	13	19,6	19,6	23,9	4,4
3	34,8	34,8	34,8	34,8	60
4	6,5	8,7	8,7	8,7	13,3

1= faiblement développé ; 2=moyennement développé ; 3=développé ; 4= fortement développé

Femmes FR	réflexion flexible et innovatrice	capacités de vision et d'intégration	sens de responsabilités et prise d'initiatives	convaincre et négocier	collaborer et développer des réseaux
1	47	47,6	42,9	47,6	38,1
2	4,8	14,3	14,3	9,5	9,5
3	38,1	9,5	9,5	28,6	23,8
4	9,5	28,6	33,3	14,3	28,6

1= faiblement développé ; 2=moyennement développé ; 3=développé ; 4= fortement développé



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

Femmes NL	réflexion flexible et innovatrice	capacités de vision et d'intégration	sens de responsabilités et prise d'initiatives	convaincre et négocier	collaborer et développer des réseaux
1	40	32	16	16	8
2	20	16	24	36	Var. manquante
3	32	40	56	40	88
4	4	8	4	4	Var. manquante

1= faiblement développé ; 2=moyennement développé ; 3=développé ; 4= fortement développé

De façon générale, nous pouvons dire que nos participantes (les deux langues confondues) scorent très bien à la compétence « Collaborer et développer des réseaux ». Par contre, notre échantillon semble être plus faible au niveau de la réflexion flexible et innovatrice, capacité de vision et d'intégration et convaincre et négocier. En effet, le niveau de ces trois compétences est plutôt faible ou moyennement développé. Pour le sens des responsabilités et prise d'initiatives, nos participantes semblent avoir plutôt un niveau développé.

Si l'on s'attarde sur une analyse par langue, nous pouvons constater que la compétence la plus développée chez les femmes francophones semble être collaborer et développer des réseaux. Par contre, les compétences sens des responsabilités et prise d'initiatives, convaincre et négocier ainsi que la capacité de vision et d'intégration semblent avoir un niveau plutôt faible ou moyennement développé. C'est la capacité de vision et d'intégration qui est la plus faible développée dans notre partie francophone de l'échantillon. Au niveau de la réflexion flexible et innovatrice, la répartition semble être comparable. On aurait ainsi pratiquement autant de femmes francophones ayant cette compétences que celles qui ne l'ont pas.

Pour les femmes néerlandophones, c'est la compétence collaborer et développer des réseaux qui est la plus développée et ce dans une grande majorité de l'échantillon (88%) . Egalement, le sens des responsabilités et la prise d'initiatives semblent être développés chez plus de la moitié de cet échantillon. Par contre, les compétences réflexion flexible et innovatrice ainsi que convaincre et négocier seraient à développer davantage. Enfin, il y aurait une répartition parfaite entre les femmes avec un niveau faible ou moyen de capacités de vision et d'intégration et celles avec un niveau (fortement) développé.

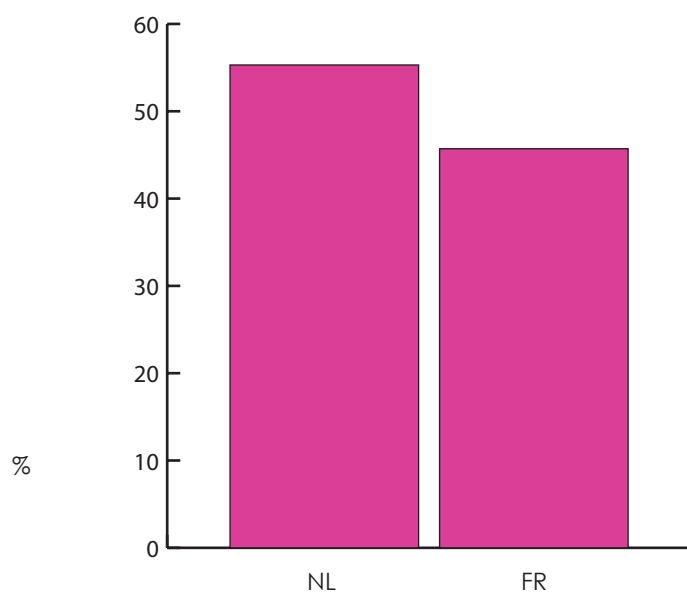


# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

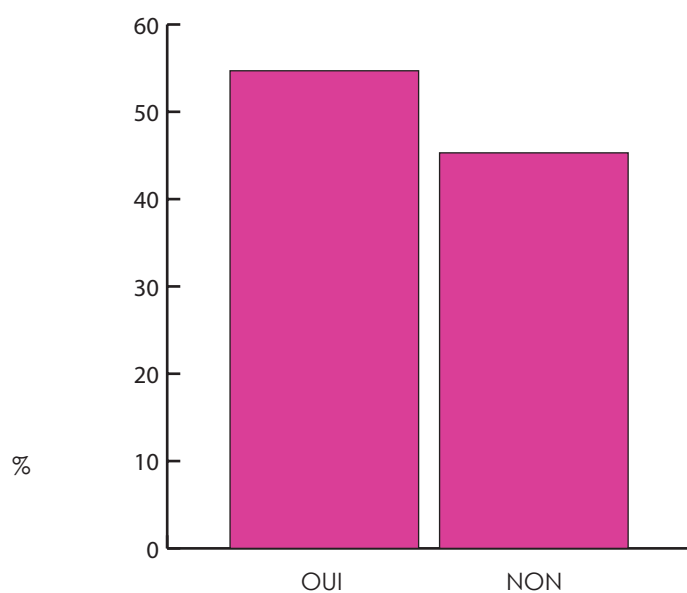
Représentation graphique de certaines données pour tout l'échantillon

### LANGUE



Répartition de l'échantillon en fonction de la langue

### POSTULÉ

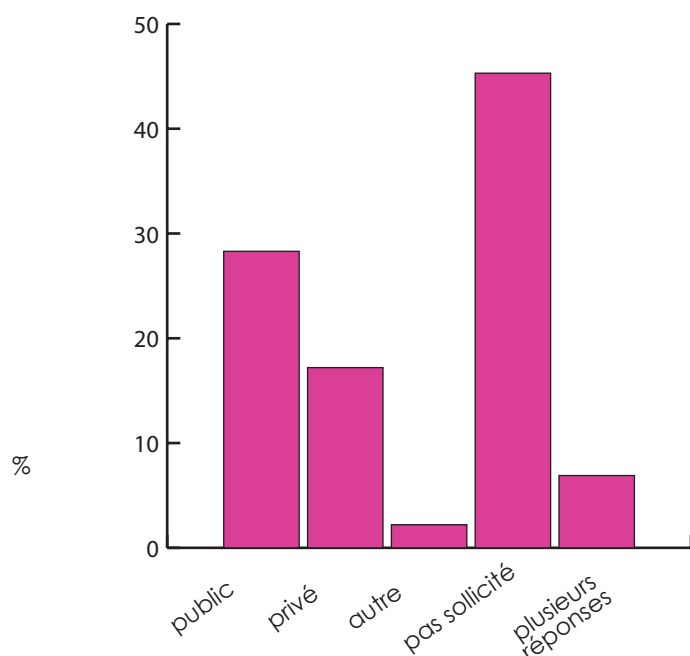


% de femmes qui ont déjà postulé pour une fonction TOP

# TOP SKILLS SCREENING

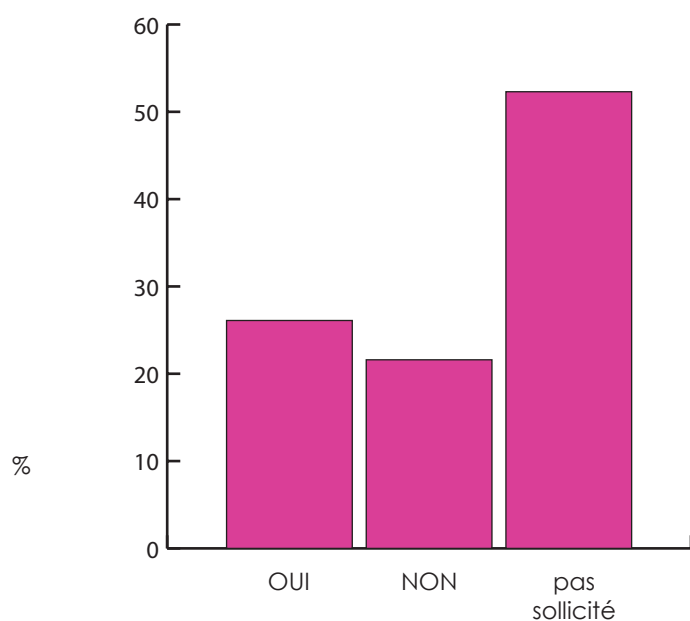
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### SECTEUR



*La répartition de l'échantillon par secteur dans lequel elles ont postulé*

### RÉUSSITE



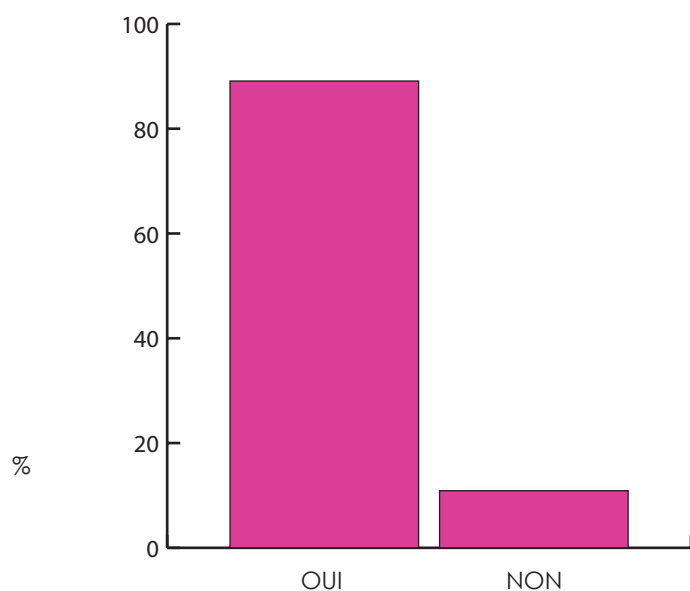
*Le taux de réussite de celles qui ont déjà postulé à une sélection TOP*



# TOP SKILLS SCREENING

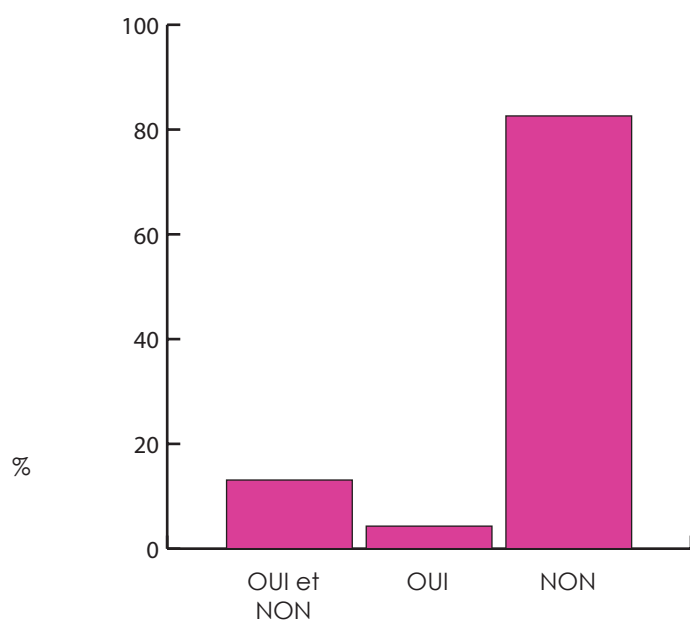
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### INTENTION



*Le % représentant l'intention de postuler pour une fonction TOP AVANT le bilan*

### HOMSUP



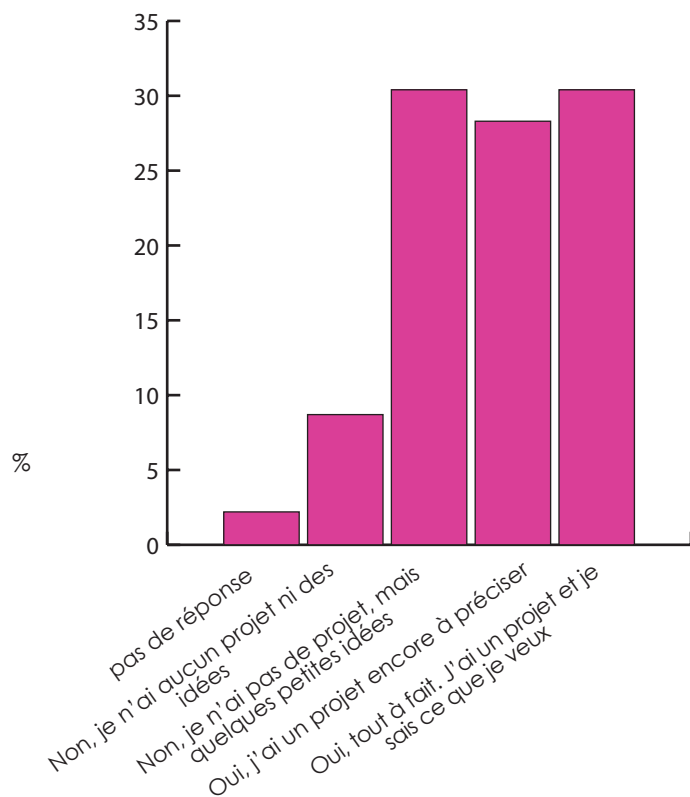
*Les hommes sont-ils de meilleurs managers que les femmes ?*



# TOP SKILLS SCREENING

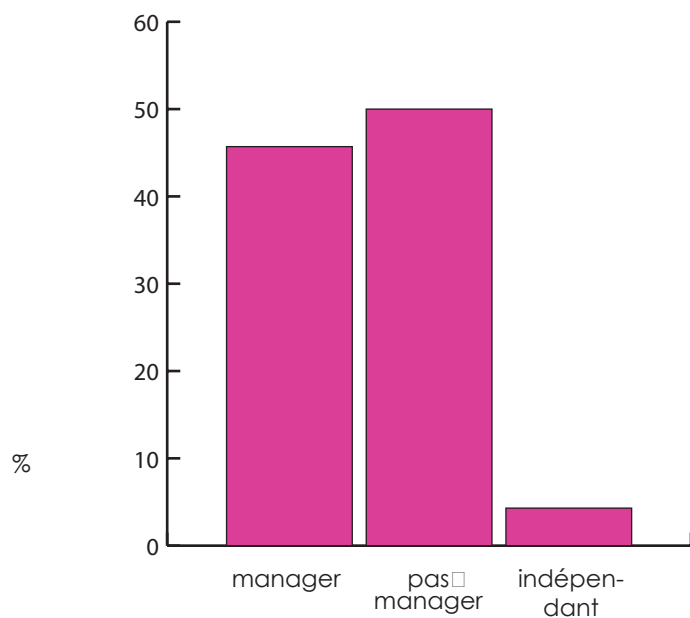
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### PROJET



*% de femmes avec ou sans projet professionnel*

### PROFNIVO



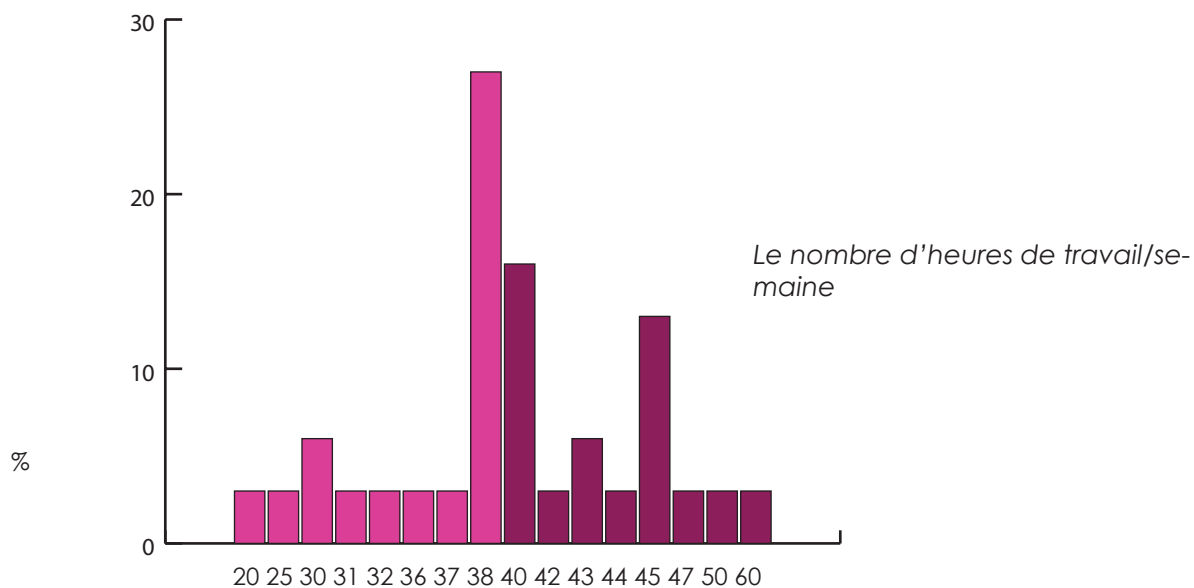
*La répartition de notre échantillon selon le niveau de fonction actuellement occupée (manager = au moins le niveau junior)*



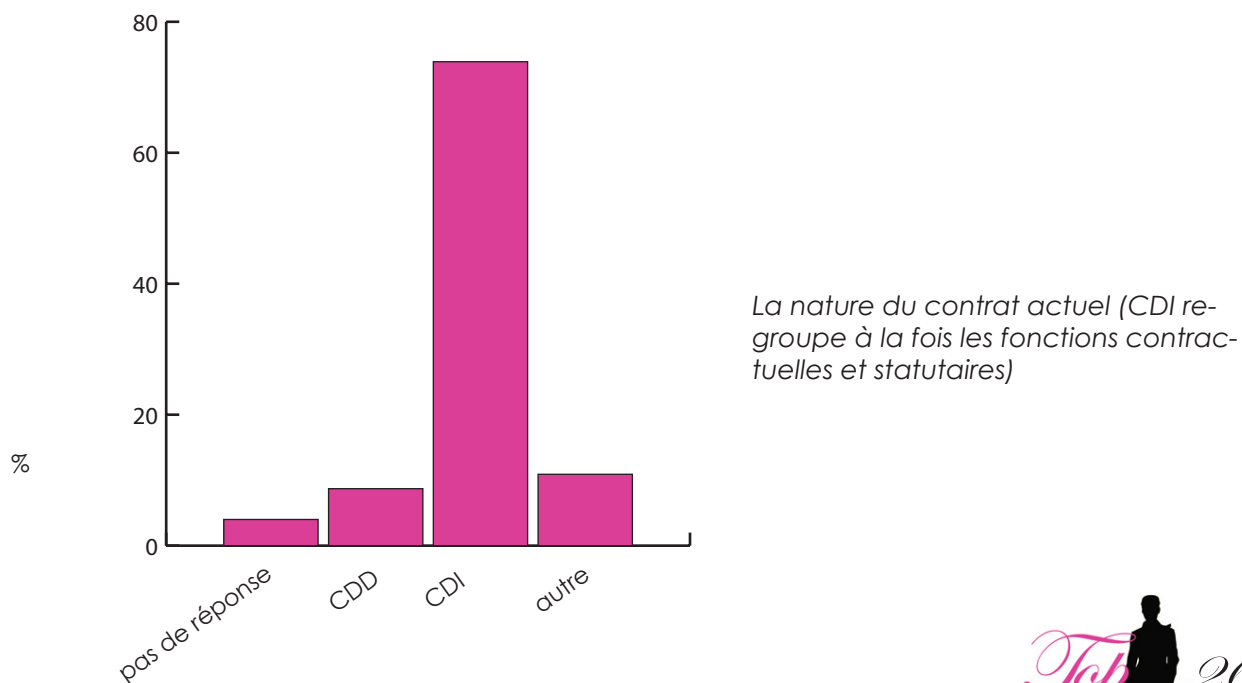
# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### HEURTRAV



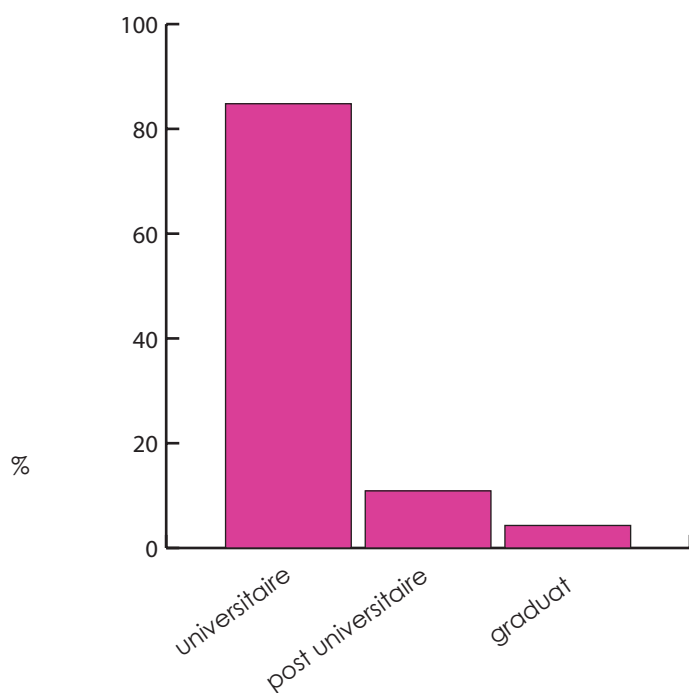
### CONTRAT



# TOP SKILLS SCREENING

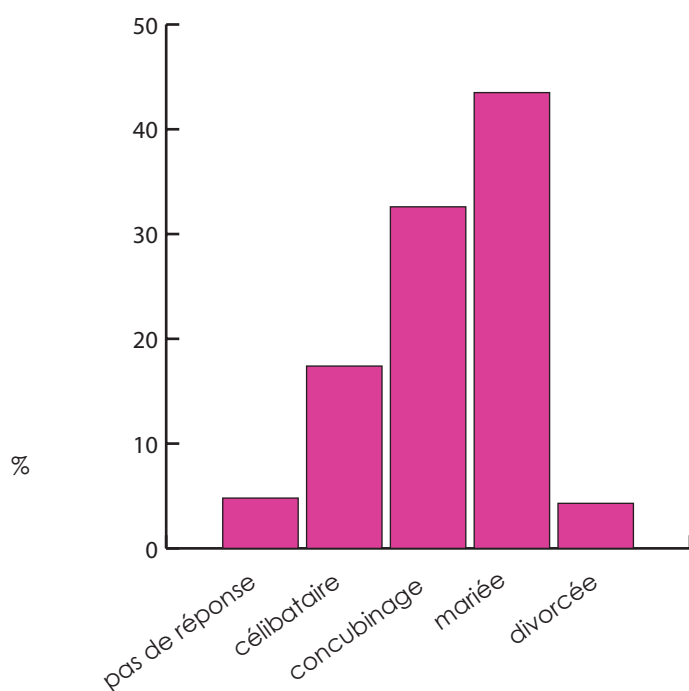
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### DIPLÔME



Répartition des diplômes

### ÉTAT CIVIL

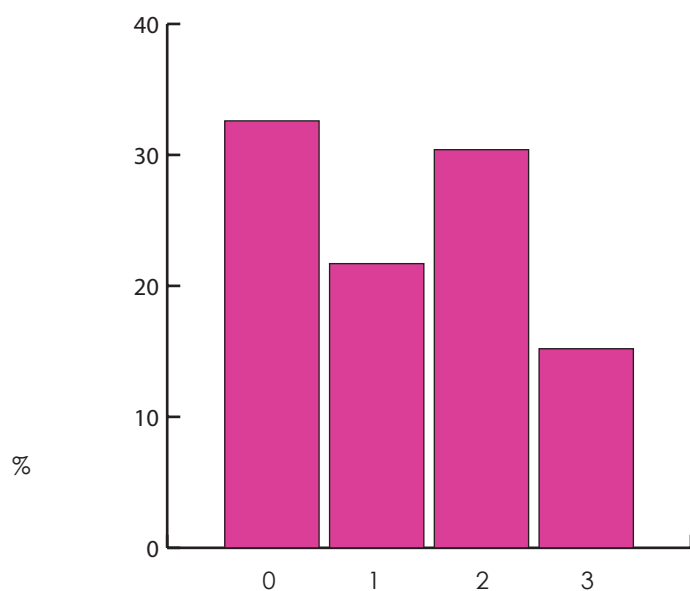


Etat civil

# TOP SKILLS SCREENING

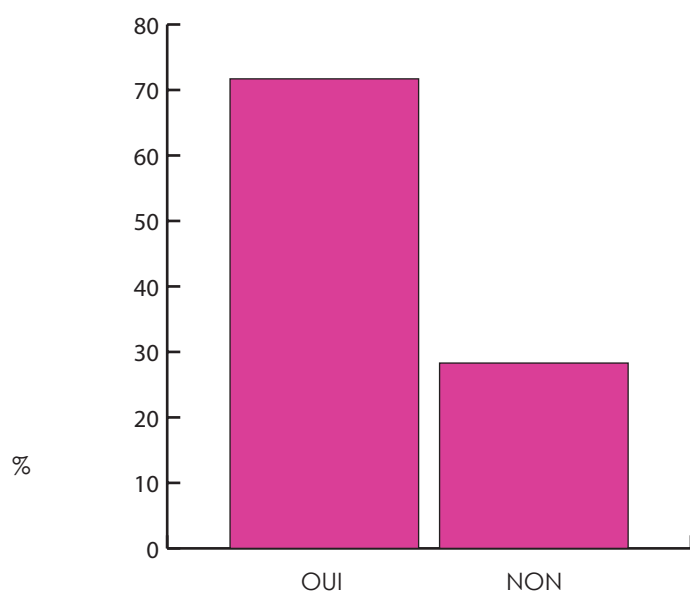
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### ENFANTS



*Le nombre d'enfants*

### POSTULER APRÈS CE BILAN



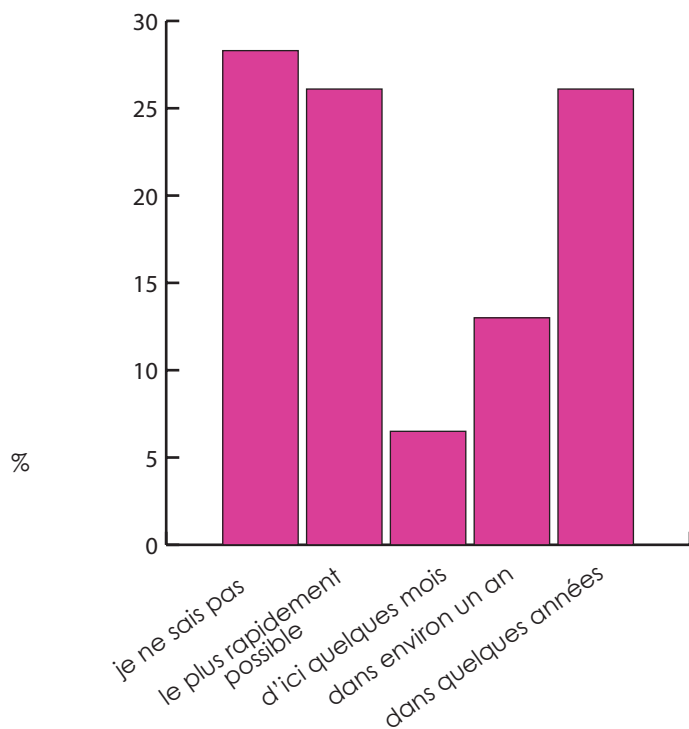
*% de femmes qui ont l'intention de postuler APRES le bilan*



# TOP SKILLS SCREENING

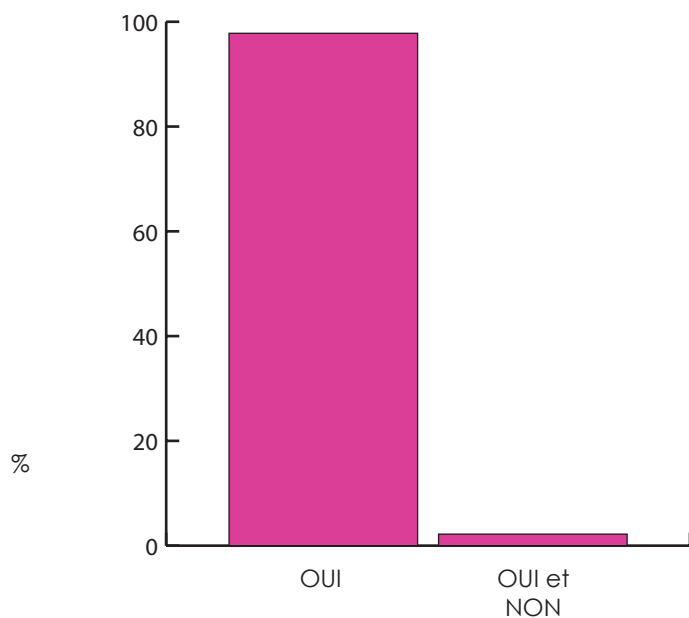
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### QUAND POSTULER



*Estimation dans le temps de la période dans laquelle les femmes ont l'intention de postuler*

### OKJURY

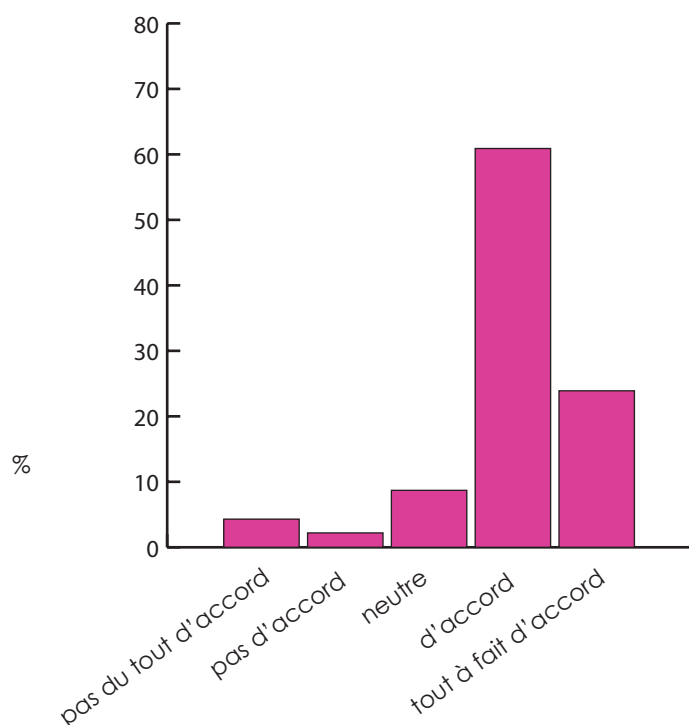


*% de femmes en accord avec l'évaluation du jury*

# TOP SKILLS SCREENING

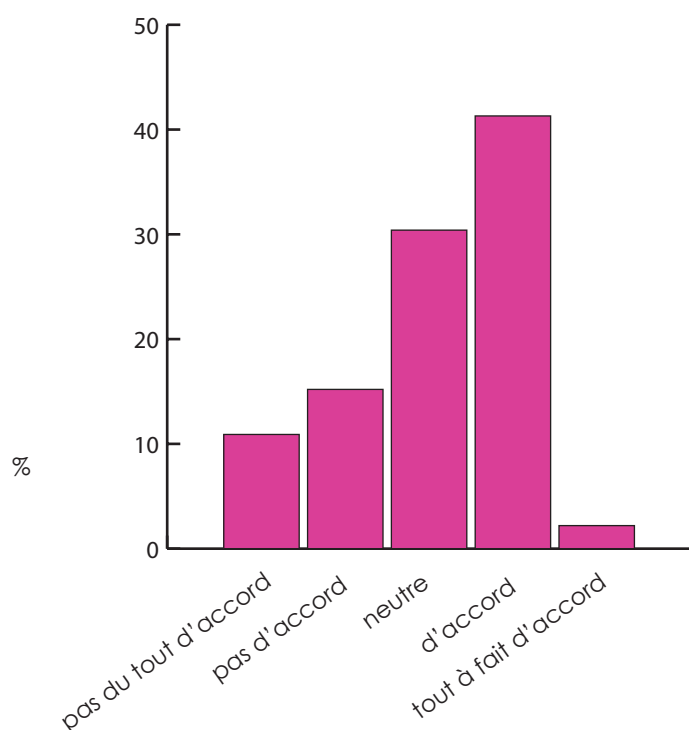
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### BILAN 1



*Je connais mieux le niveau de mes connaissances après le bilan*

### BILAN 2



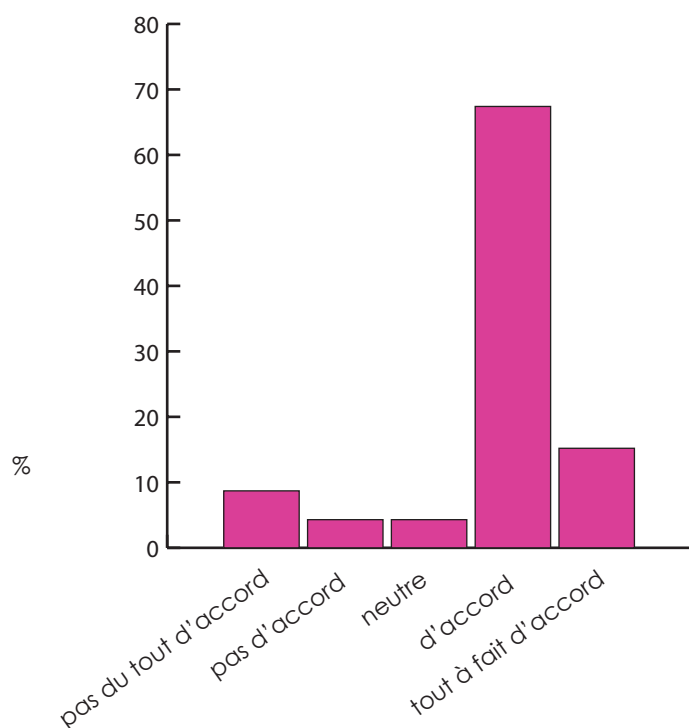
*Je me sens prête à postuler pour une fonction managériale après ce bilan*



# TOP SKILLS SCREENING

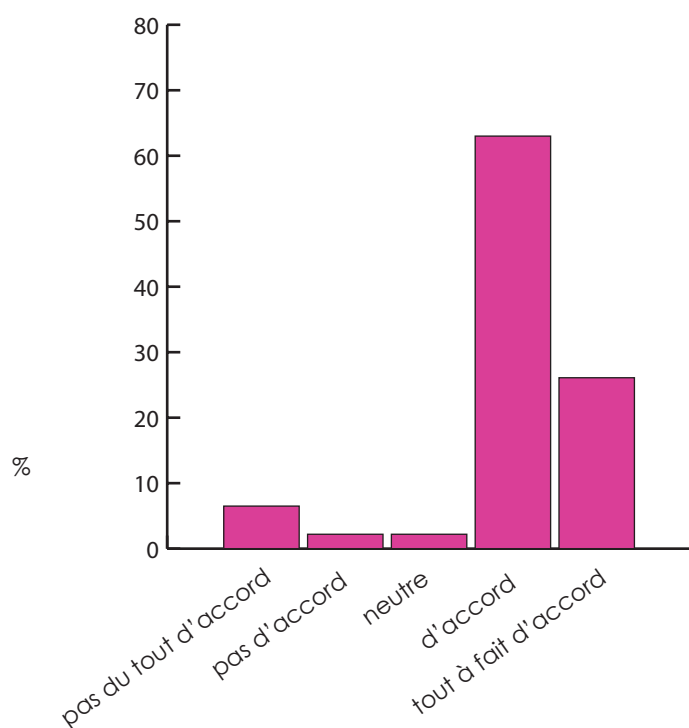
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### BILAN 3



*Je me sens plus armée pour postuler après ce bilan*

### BILAN 4

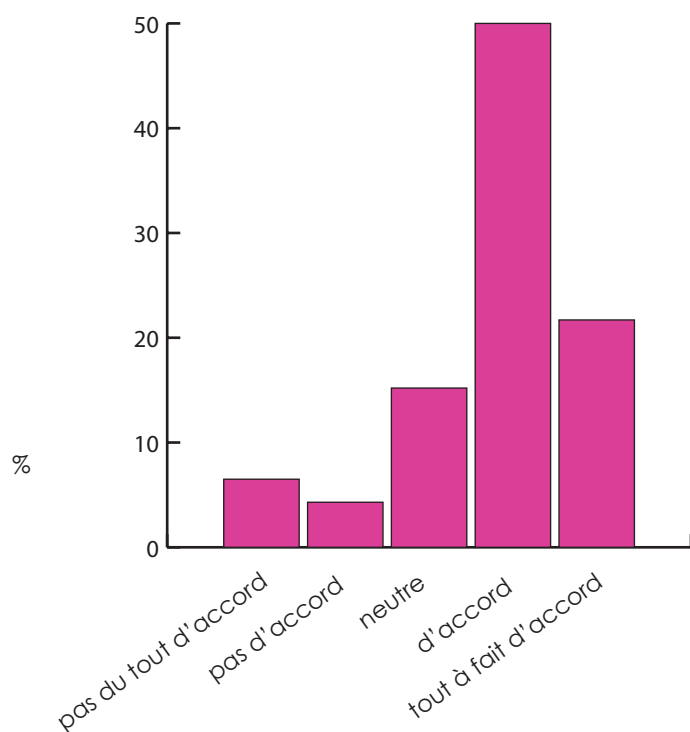


*Je connais mieux mes points faibles après ce bilan*

# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

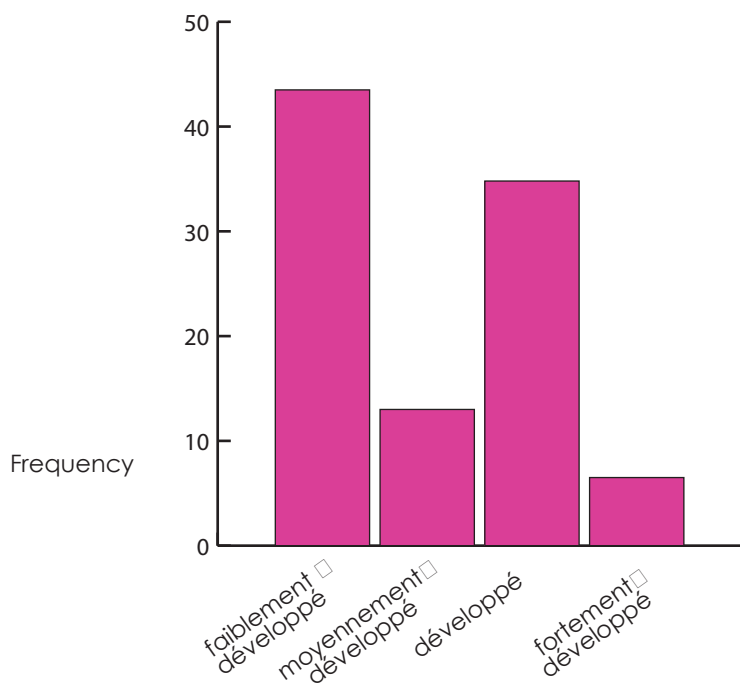
### BILAN 5



*Je connais mieux mes points forts*

### Scores aux 5 compétences évaluées (femmes francophones + néerlandophones)

### FLEXINO

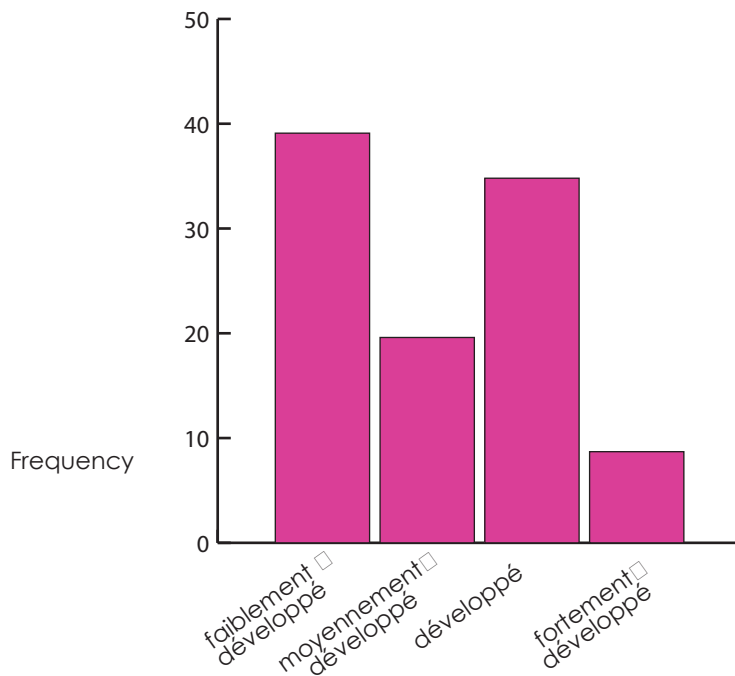


*Réflexion flexible et innovatrice*

# TOP SKILLS SCREENING

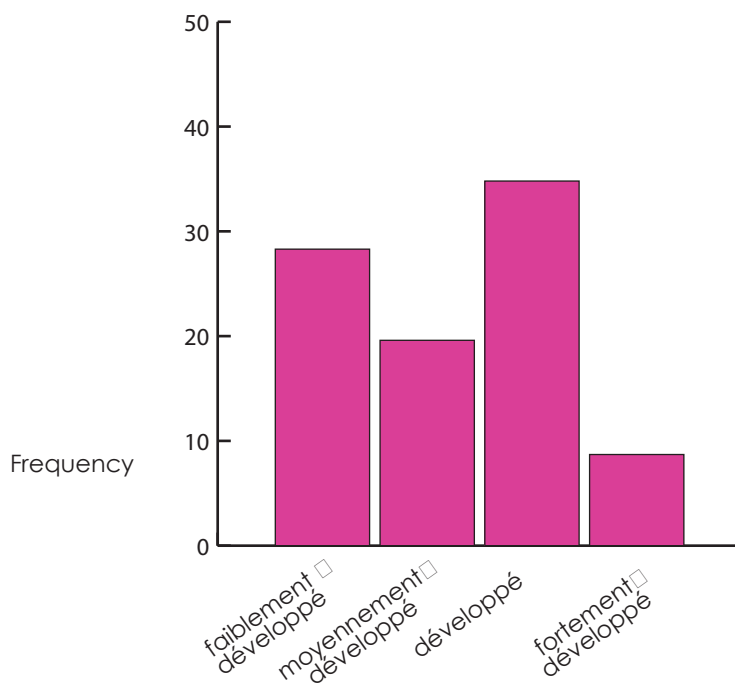
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### VISION



Capacité de vision et d'intégration

### RESPO

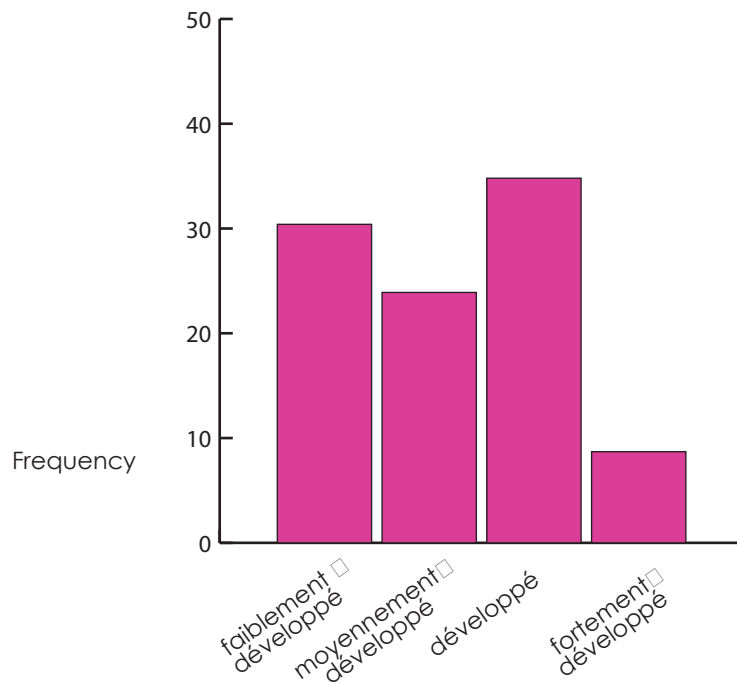


Sens des responsabilités et prise d'initiatives

# TOP SKILLS SCREENING

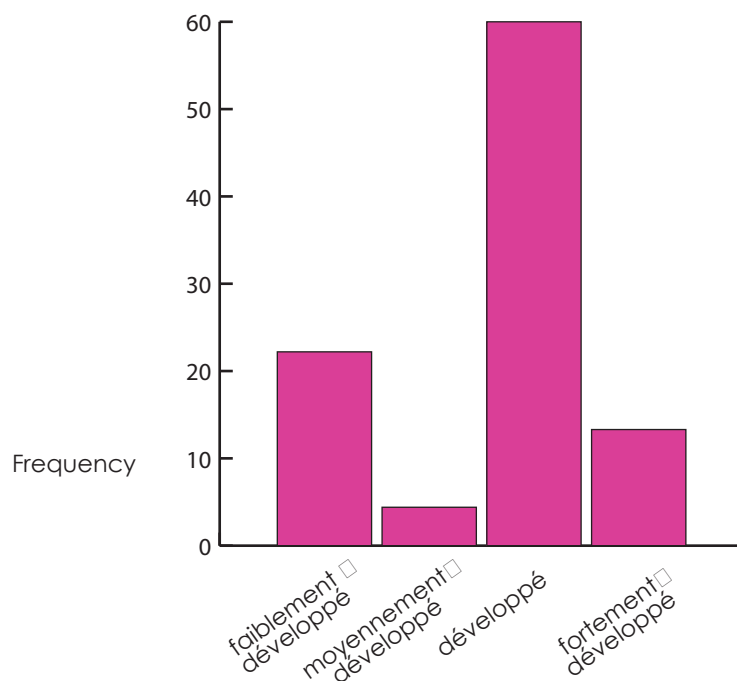
## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### CONVAIN



*Convaincre et négocier*

### COLL

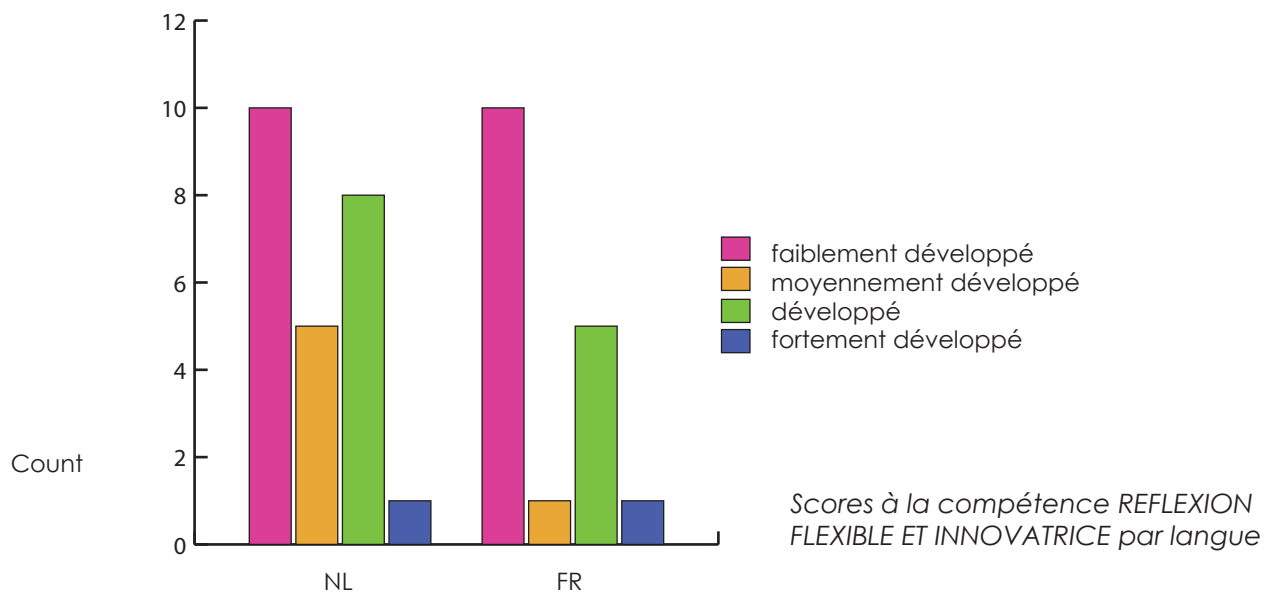


*Collaborer et développer des réseaux*

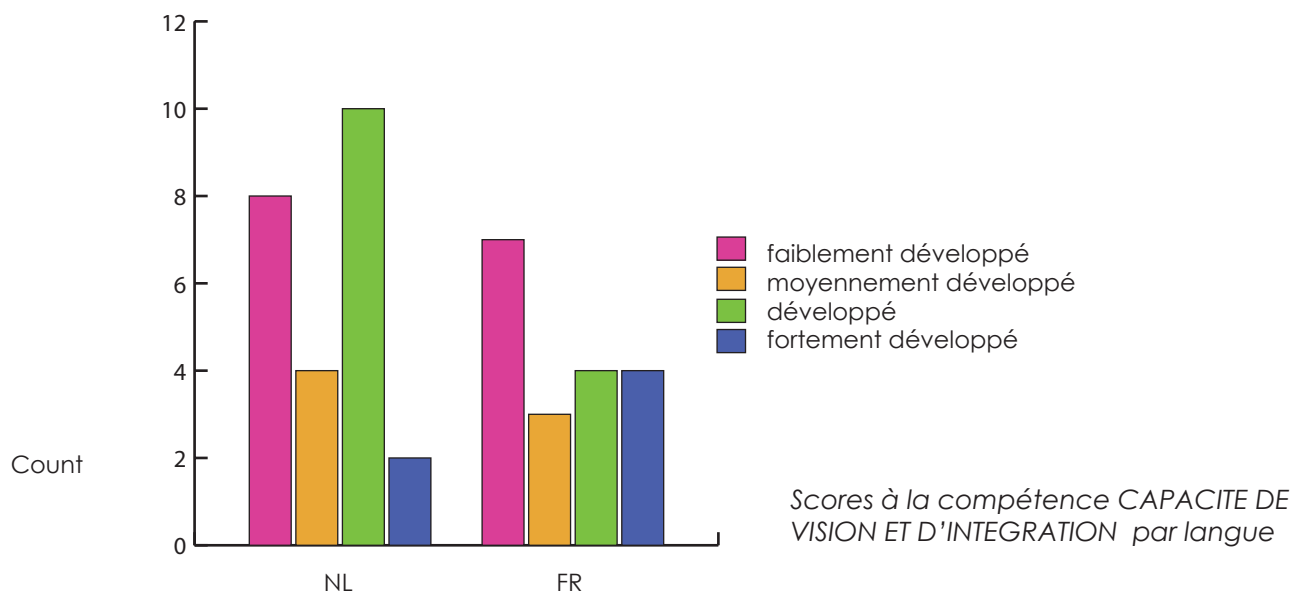
# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### FLEXINO



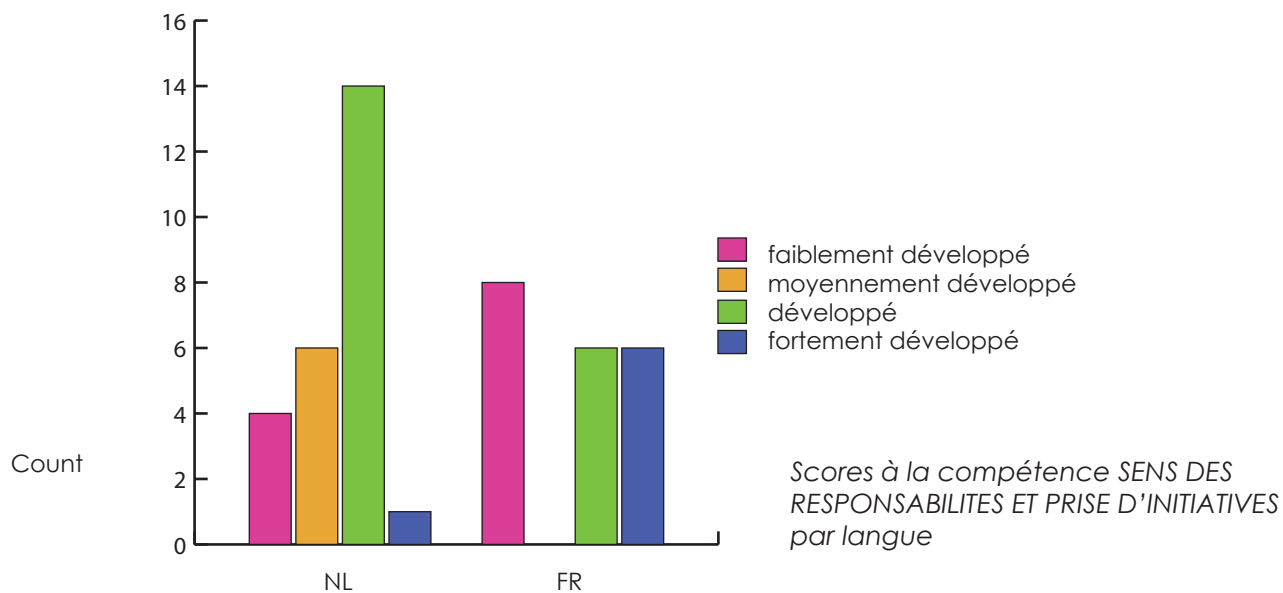
### VISION



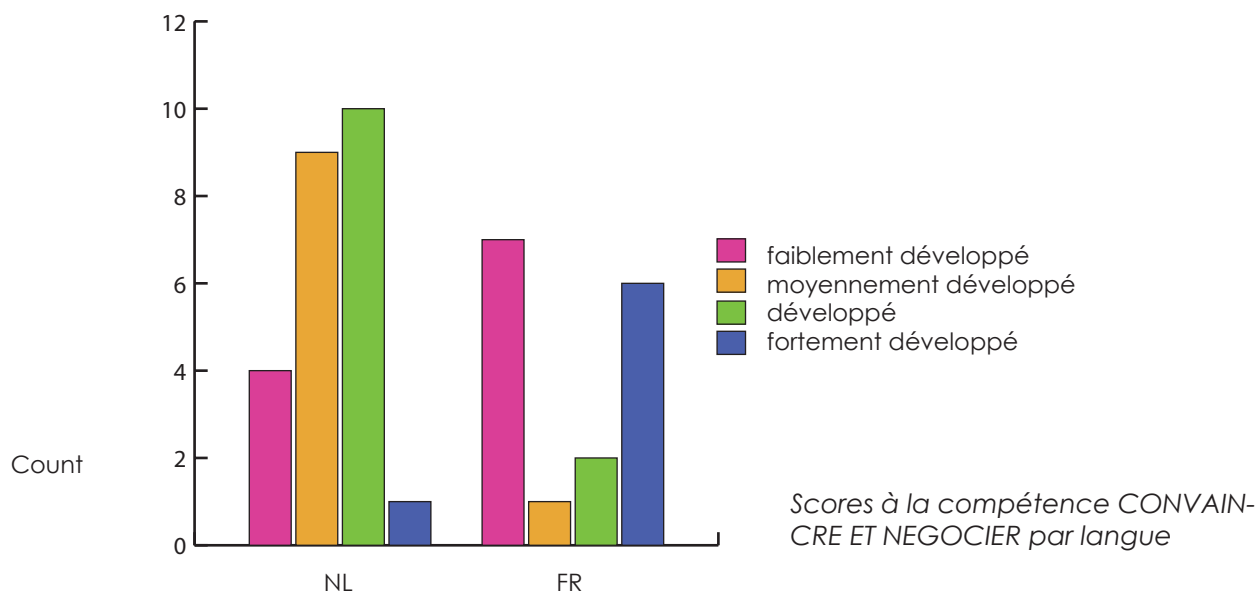
# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### RESPO

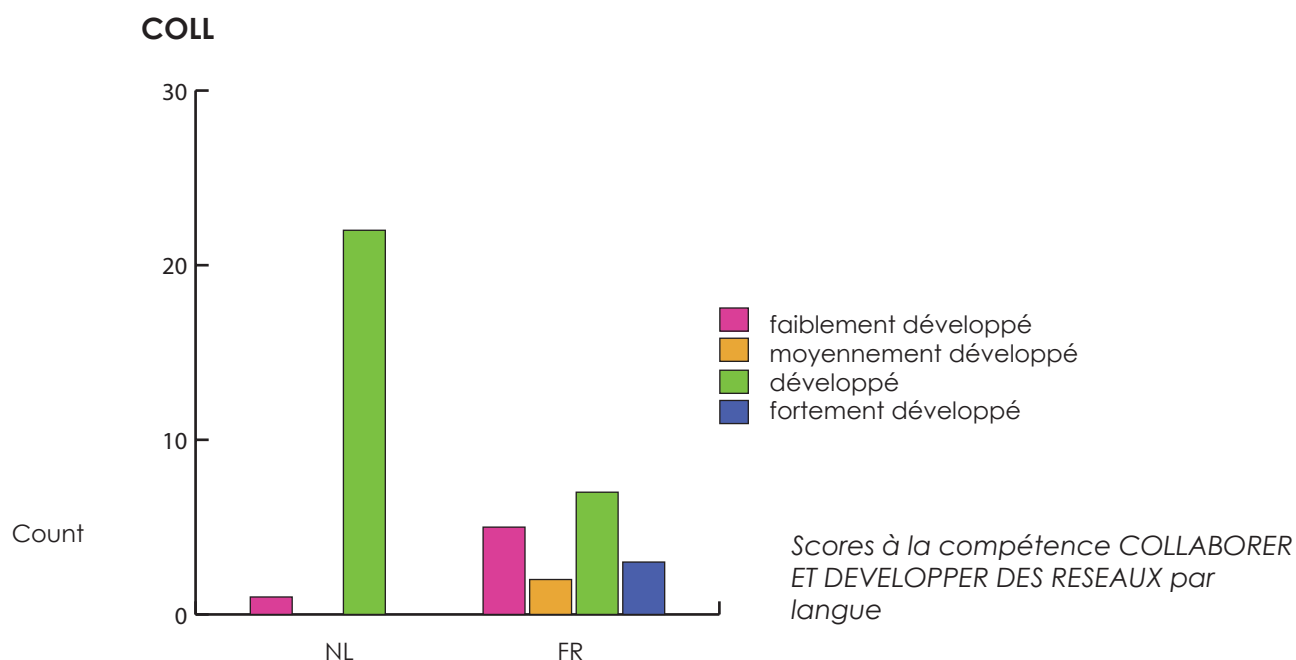


### CONVAIN



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS



### Effets du bilan de compétences

Le bilan a eu un effet important sur le « sentiment d'efficacité professionnelle » (ex : je me sens plus armée, plus prête à postuler,...), puisque nous observons des scores élevés et des avis positifs aussi bien dans le questionnaire du post test feedback que dans les réponses aux questions ouvertes concernant l'apport du bilan. En effet, le score du sentiment d'efficacité professionnelle est de 3,70 sur une échelle à 5 pas.

Avant le bilan, les niveaux de la connaissance et de l'analyse de soi ainsi que de l'estime de soi ne sont pas très élevés chez nos participantes. Ce sont les niveaux du dynamisme et d'estime de soi qui semblent être les plus élevés chez nos participantes avant le bilan.

Plus concrètement, l'échelle sur le dynamisme se traduit par une recherche active de la documentation sur les métiers et les formations, la visite des forums et salons à l'emploi, la lecture d'offres d'emploi ou encore la rencontre des conseillers professionnels ou d'orientations,...

L'échelle sur la connaissance de soi se traduit par la connaissance de ses limites et de ses compétences, aimer prendre les choses en main, savoir ce que je veux, avoir une idée sur ses projets,...

L'auto-analyse de soi se traduit par des items tels que « j'examine mes raisons d'agir, je sais ce que je veux, je sais contenir mes sentiments devant autrui,.... ».

Enfin, l'estime de soi se compose de trois facettes : l'estime de soi générale (mesure la confiance en soi), sociale (liée à la comparaison avec autrui) et personnelle (renvoie à l'anxiété, mal-être et bien-être mental). Cette échelle mériterait une analyse bien plus approfondie étant donné les champs visés par ce questionnaire.

# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### Effets du bilan sur l'intention de postuler

Intention de postuler	OUI	NON
Intention de postuler < skills screening	89,1%	10,9%
Intention de postuler > skills screening	71,7%	28,3%

Nous pouvons observer qu'après le bilan, l'intention des femmes à postuler diminue. Mais si l'on analyse plus en détail ces données, nous pouvons constater que ce résultat n'est pas négatif du tout. En effet, les femmes, après avoir reçu le feedback ont fait preuve d'auto-analyse et de rajustement par rapport à l'image qu'elles avaient d'elles-mêmes et reconsidèrent leur intention de postuler. Nous avons d'ailleurs vu déjà que les femmes cherchaient plutôt à être prêtes, à correspondre aux critères, à être des candidates parfaites avant de postuler. Nous pourrions dire que le bilan les a aidées dans cette démarche et la prise de conscience du niveau réel de leurs compétences par rapport au niveau exigé.

### Effets du bilan sur le fait d'avoir un projet professionnel

Projet professionnel	OUI, projet +/- clair et précis	NON, pas de projets clairs, mais quelques idées ou aucune idée
Avoir un projet professionnel avant le skills screening	58,7%	41,3%
Avoir un projet professionnel après le skills screening	39,1%	24% (36,9% de femmes n'ont pas répondu)

Ici, les chiffres nous montrent que le pourcentage de femmes qui avaient un projet professionnel avant le bilan diminue après le bilan. Une fois de plus, en analysant de plus près ces données, nous pouvons observer plusieurs effets. Des 39,1% des femmes, 15,2% ont un projet bien précis et savent exactement ce qu'elles veulent et 23,9% disent avoir un projet mais doivent encore le préciser. Les 24% concernent les femmes qui n'ont pas de projets précis mais toutefois quelques petites idées. Cela ne signifie donc aucunement que ces femmes n'ont pas de projets ou qu'elles en avaient un avant le bilan et plus après ce dernier. N'oublions pas non plus qu'un grand pourcentage de femmes ne s'est prononcé sur cette question après le bilan (36,9% de non-réponses).

De façon plus détaillée et sur un nombre plus restreint de femmes (puisque toutes n'ont pas renvoyé leur questionnaires « après 3 mois »), nous pouvons dire que le bilan a aidé certaines et a fait reconsidérer les projets pour d'autres.

Plus concrètement, parmi 7 femmes qui avaient un projet précis et savaient exactement ce qu'elles voulaient, 4 maintiennent cette position et 3 commencent à avoir des doutes sur la caractéristique précise de leur projet.

Parmi 8 femmes qui avaient un projet à préciser, 2 n'ont plus de projet, 3 gardent la même position mais 3 deviennent sûres de ce qu'elles veulent et ont désormais un projet bien précis.

Parmi 11 femmes qui avaient quelques petites idées sans toutefois avoir de projet clair, 7 gardent cette position, et 4 développent un projet précis.



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

Parmi 3 femmes qui n'avaient aucun projet du tout, 2 gardent cette position et 1 commence à avoir des idées claires sur son projet.

En résumé, sur 29 femmes qui ont répondu après 3 mois, nous avons aidé 8 femmes à préciser leur projet et/ou à devenir sûres de ce qu'elles voulaient. 5 entre elles, reconsidèrent leur projet et 16 gardent la même position. En bref, nous avons aidé 27,6% de femmes qui ont répondu.

<b>Sans effet</b> (femmes qui gardent leur position)	<b>Effet positif</b> (les femmes qui ont développé leur projet)	<b>Effet négatif</b> (les femmes qui reconsidèrent leur projet)
16	8	5

### Effets du bilan sur le sentiment d'efficacité professionnelle

Plus les projets étaient précis avant le bilan, plus le sentiment d'efficacité professionnel après le bilan augmentait. Ainsi, directement après avoir reçu le feedback, 44% des femmes se sentaient prêtes à postuler le plus rapidement possible, 83% se sentaient plus armées à postuler, 87% se disaient mieux connaître leurs points forts après le bilan,...

Ces chiffres sont très encourageants et devraient être utilisés lors de l'élaboration des projets professionnels de nos participantes. de postuler. Nous avons d'ailleurs vu déjà que les femmes cherchaient plutôt à être prêtes, à correspondre aux critères, à être des candidates parfaites avant de postuler. Nous pourrions dire que le bilan les a aidées dans cette démarche et la prise de conscience du niveau réel de leurs compétences par rapport au niveau exigé.



# TOP SKILLS SCREENING

## ANALYSE QUANTITATIVE DES RESULTATS

### Effets du bilan après 3 mois sur l'action de postuler, les démarches entreprises en vue de postuler pour une fonction top et l'apport du bilan\*

#### Action de postuler

3 mois après	% corrigé
% de femmes qui ont POSTULE DEPUIS TOP SKILLS	25,09
% de femmes qui n'ont PAS ENCORE POSTULE DEPUIS TOP SKILLS	74,91

Un quart de notre échantillon a postulé déjà dans les 3 mois qui ont suivi le projet TOP SKILLS. Une grande majorité de celles qui n'ont pas encore postulé disent ne pas avoir trouvé encore l'offre qui les intéresse.

#### Démarches entreprises pour postuler

3 mois après	% corrigé
J'AI ENTREPRIS DES DEMARCHES POUR POSTULER	31,12
JE N'AI ENCORE RIEN ENTREPRIS COMME DEMARCHE POUR POSTULER	62,06
JE PREPARE MON PROJET PROFESSIONNEL	6,82

Nous pouvons constater ici un indicateur de dynamisme chez nos participantes. En effet, plus d'un tiers de l'échantillon entreprend des démarches actives en vue de postuler ou de préparer un projet.

#### L'apport du bilan après 3 mois

3 mois après	% corrigé
OUI LE PROJET M'A AIDEE	93,17
NON LE PROJET NE M'A PAS AIDEE	6,83

Nous pouvons constater un pourcentage excellent de femmes qui disent avoir été aidées par notre projet.

\*Nous avons dû calculer un pourcentage corrigé en fonction du taux de réponses données. Il s'agit du pourcentage dans la proportion des femmes qui ont effectivement répondu. Ces données concernent 29 femmes.



# TOP SKILLS SCREENING

## DISCUSSION

Tout comme l'atelier destiné aux femmes lors de la semaine diversité que nous avons organisée dans le cadre de l'année européenne d'égalité des chances en 2007, le projet TOP SKILLS SCREENING nous a aidé à identifier un certain nombre de facteurs qui pourraient être explicatifs de la sous-représentativité des femmes aux fonctions dirigeantes mais également du faible taux de leurs candidatures pour ces mêmes fonctions. En effet, nous pensons avoir mis en évidence une série de freins et d'obstacles plutôt personnels et psychologiques que les femmes rencontrent au cours de leur carrière.

Certes le concept du plafond de verre existe et produit également ses effets en termes de freins et d'obstacles qui ont pour conséquence cette même sous-représentativité des femmes au TOP et un faible taux de leurs candidatures. Mais, dans le cadre de ce projet, nous avons souhaité approcher d'autres variables qui entreraient en jeu dans cette entrave d'avancement des femmes. Nous ne voulions donc pas nous intéresser aux freins organisationnels et structurels dont traite le concept du plafond de verre entre autres, mais plutôt aux facteurs psychologiques et personnels, plus implicites, inconscients parfois, qui ont une part de responsabilité non négligeable dans la carrière des femmes. Notre volonté et nos objectifs reposent fortement sur les idées que nous avons pu recueillir lors de la semaine diversité où les femmes nous faisaient déjà part de certaines de ces difficultés : ne pas oser, avoir peur, se sous-estimer,...

Etant donné le faible taux de participation des femmes à nos sélections TOP malgré leur taux de réussite remarquable, nous nous sommes dits que nous ne pouvions pas rester là bras croisés...et surtout pas dans un contexte de guerre aux talents. Nous avons besoin de candidats compétents et les femmes étaient là mais pas en nombre suffisant. Nous avons notre mission « diversité » qui visait l'égalité des chances et la représentativité des différentes tranches de la population belge afin d'en être le reflet (51% de femmes pour 49% d'hommes, proportion qui diminue de plus en plus que nous nous élevons dans la hiérarchie),...que nous restait-il encore à faire ? Les femmes étaient la majorité et elles étaient compétentes, mais quelque chose leur freinait la route qui menait au Selor et ses sélections managériales.

Nous avons ainsi souhaité comprendre ce qui les freinait outre l'aspect structurel et organisationnel. Après nous être aventurés dans la littérature en la matière, et après avoir découvert les effets d'un bilan de compétences sur certaines variables psychologiques primordiales dans un contexte de sélection et de management, nous étions sûrs d'avoir trouvé un concept adapté à notre réalité. C'est ainsi qu'est né le projet TOP SKILLS SCREENING.

Après avoir évalué et interrogé 46 futures candidates potentielles aux sélections TOP, nous pouvons mettre en évidence un certain nombre de constats et d'hypothèses.

Nous pouvons dire que si les femmes ne postulent pas suffisamment et si elles ne sont donc pas présentes en nombre suffisant au niveau managérial, c'est pour plusieurs raisons (ceci n'est en aucun cas exhaustif, et d'autres études seraient nécessaires afin d'identifier d'autres facteurs).

1. Leur dynamisme dans la recherche d'emploi et dans l'avancement de leur carrière pourrait être développé davantage (selon l'échelle EAAC) même s'il n'est pas du tout mauvais. En effet, nous avons vu en termes plus concrets que plus de la moitié de notre échantillon avait déjà postulé pour une fonction TOP avant ce bilan (et plus de la moitié avait réussi). Pratiquement 90% d'entre elles avaient l'intention de postuler prochainement (avant le bilan), et après celui-ci, près de 72% souhaitent toujours postuler dont un tiers dans les délais les plus brefs (d'autres cherchent à développer leurs points faibles pour devenir de bonnes candidates mais n'abandonnent pas l'idée). Dans ce cas, même si certaines femmes reconsidèrent leur projet professionnel et leur intention de postuler, ceci est toujours dans une optique de développement et constitue probablement une conséquence directe d'une meilleure connaissance de soi en termes de compétences. Ayant appris lors du projet quelles étaient leurs forces et faiblesses, elles souhaitent d'abord adopter des actions visant à s'améliorer avant de postuler ce qui nous semble logique. Ceci n'est certainement pas un indicateur du manque de dynamisme de leur part. Si l'on considère maintenant les projets professionnels de ces femmes quelques mois après le projet, même si



# TOP SKILLS SCREENING

## DISCUSSION

leur nombre diminue après avoir reçu le bilan (pour les mêmes raisons que ci-dessus), pour certaines (près d'un tiers), le bilan a constitué un déclic nécessaire pour oser postuler. Elles se connaissent mieux, se sentent rassurées et compétentes et développent des projets plus précis. En effet, 25% des femmes (de celles qui ont répondu après 3 mois) ont postulé depuis le projet TOP SKILLS (autrement dit peu après le projet) ce qui prouve que celles qui avaient un projet précis et manifestaient déjà l'intention de postuler le plus rapidement possible après le bilan (26,1%) l'ont réellement fait (25%)! Enfin, 31% de femmes ont déjà entrepris des démarches pour postuler pendant les 3 mois qui ont suivi le projet et pratiquement 7% préparent leur projet. 62% d'entre elles n'ont rien entrepris comme démarche actuellement, mais disent souvent qu'aucune offre intéressante n'était publiée encore et qu'elles se sentent bien au poste qu'elles occupent pour l'instant. Pour elles, le projet TOP SKILLS était plutôt une manière de s'évaluer dans une optique de développement. N'est-ce pas un indicateur de dynamisme quand-même?

2. Leur connaissance et auto-analyse ne sembleraient pas suffisantes (selon l'échelle EAAC). La connaissance de soi est un facteur essentiel dans une démarche pareille. Se connaître suffisamment en termes de points forts et faibles est primordial pour savoir si l'on est prête à postuler. Nous avons pu constater dans le cadre de ce projet que les femmes étaient désireuses de se connaître davantage et souhaitaient être des candidates parfaites avant de postuler (à la différence des hommes qui eux oseraient postuler même lorsqu'ils ne remplissent pas toutes les exigences, selon les sentiments de certaines de nos participantes). En effet, les femmes (celles de notre échantillon) souhaitent répondre à toutes les exigences d'une sélection TOP : posséder le bon diplôme, la bonne expérience et les compétences nécessaires avant d'introduire leur candidature. Est-ce là l'une des explications à leur taux de réussite remarquablement haut ? En tout cas, cette quête de perfection et d'adéquation totale entre leur profil et l'offre d'emploi avec ses exigences et conditions de participations pourrait s'avérer être un facteur explicatif important du faible taux des candidatures féminines. Le fait d'avoir reçu leur bilan de compétences n'augmente pas nécessairement leur niveau de connaissance et d'auto-analyse (selon l'échelle utilisée EAAC), mais par contre, après le bilan, 84% des femmes disent mieux connaître leur niveau de compétences, 43% se sentent prêtes à postuler pour une fonction TOP, 82% se sentent plus armées à postuler, 89% disent mieux connaître leurs points faibles et 72% disent mieux connaître leurs points forts. Ceci a été évalué directement après le bilan de compétences

3. Leur estime de soi devrait également augmenter pour leur donner plus d'assurance pour postuler (les scores à l'échelle EAAC concordent assez bien avec l'analyse qualitative reprenant les propos de nos participantes aux questions ouvertes). Même si elles disent se sentir plus armées et plus prêtes à postuler, rassurées après le bilan, ou encore voir des perspectives et des opportunités pour se développer...leur estime de soi demeure relativement basse (selon l'échelle EAAC). A partir du moment où les femmes disent elles-mêmes ne pas oser postuler, avoir peur de l'échec, des candidats masculins, du jury résistant aux candidates, au personnel qui n'accepte pas facilement une femme manager,...il devient essentiel pour elles de chercher à augmenter leur estime de soi. Ceci est un frein majeur dans leur avancement! Nous pensons que le fait d'augmenter leur connaissance de soi et de leur permettre de mettre en place des pistes et programmes de développement pour remédier aux points faibles devrait les aider à avoir une estime de soi meilleure. Cela prendra certes du temps, mais il faut leur laisser ce temps pour réfléchir au projet professionnel et à leur développement en fonction de l'évaluation qu'elles ont reçue lors du bilan. Cette évaluation portait exactement sur les mêmes compétences que celles qui font partie du profil évalué lors de réelles sélections TOP au Selor. Les améliorer les aidera à se sentir plus confiantes. Lorsque l'on analyse déjà les premières impressions par rapport à l'apport du bilan, nous constatons que celui-ci ait eu un certain effet sur l'estime de soi. Les femmes se disent plus rassurées par rapport à leur niveau de compétences, voient des perspectives pour le futur, se sentent mieux dans leur peau, ont une meilleure perception de soi et des compétences,...(même si l'estime de soi mesurée par l'échelle EAAC n'augmente pas de façon significative).



# TOP SKILLS SCREENING

## DISCUSSION

4. Les stéréotypes, les préjugés, les fausses perceptions, représentations, croyances,....en voilà quelques freins importants à l'ascension des femmes. Nous avons vu dans notre projet que les femmes évoquaient énormément de stéréotypes concernant les raisons de la sous-représentativité des femmes au TOP. Certes, il y aurait un fond de vérité, mais il faut essayer de s'en débarrasser si l'on veut avancer dans sa carrière. Si l'on pense déjà que les hommes pensent de cette manière et si l'on se met à accepter soi-même ces idées...on ne s'en sortira pas! Il est peut-être vrai que les hommes aient moins de responsabilités familiales et puissent avancer plus facilement dans leur carrière pour cette raison-là ou encore parce que le modèle actuel du manager corresponde encore trop souvent à celui d'un homme. Mais d'un autre côté, nous avons démontré que les femmes sont tout aussi compétentes et réussissent souvent même mieux les examens TOP...alors n'est-il pas temps de reconsidérer tous ces vieux schèmes préconçus qui émanent de notre enfance, éducation,....et sont emprunts de stéréotypes et de fausses croyances ? Les mentalités sont entrain de changer, la gestion de la diversité prend de plus en plus de la place...profitez-en pour avancer! Il est clair que ce sera difficile de faire changer d'avis les évaluateurs et le combat s'annonce rude sans doute, mais avant de s'y aventurer, réfléchissez d'abord à vos propres conceptions empruntées de stéréotypes sur les rôles des genres et des sexes. C'est d'abord votre conception de ces rôles qui vous freine avant même d'arriver à celle des évaluateurs, managers, collaborateurs, époux, enfants,... Et c'est là qu'intervient aussi votre estime de vous-même, si vous croyez en vous et vos compétences, peu importe ce que les autres pensent. Il suffira de prouver que vous êtes compétentes et les bons évaluateurs sauront vous juger de façon objective en oubliant leurs stéréotypes sur la femme candidate à un poste de direction. C'est la compétence avant le sexe, le genre,... C'est l'objet de l'une de nos formations diversité rendues obligatoires au personnel de recrutement au Selor mais également à nos clients susceptibles de siéger dans les commissions de sélection.

La motivation à occuper un poste de direction est également importante et pourrait expliquer le faible taux de candidatures et la sous-représentativité des femmes au TOP. En effet, si une réelle motivation existe et est claire pour vous, vous saurez plus facilement atteindre vos objectifs. Qu'elle soit interne et/ou externe, peu importe. L'important étant ce que cela vous apporte, le sens que vous lui donnez. Ainsi, beaucoup de femmes se sont inscrites au projet pour mieux se connaître, avoir plus de confiance en elle, mieux se préparer pour une vraie sélection ensuite, obtenir des informations et des outils pour se développer...mais d'autres ont été également motivées par l'envie de montrer de quoi sont capables les femmes, d'augmenter l'équité homme/femme, de contribuer à l'ascension des femmes,.... Enfin, nos participantes sont motivées à occuper une fonction TOP pour les défis, responsabilités et l'envie de diriger qui en découlent. Mais le tout est d'avoir une motivation claire qui vous guide et vous fixe vos objectifs afin que vous puissiez les atteindre.

5. La représentation de ce qu'est un bon manager peut également expliquer pourquoi les femmes ne postulent pas assez. Sans se préoccuper de cette représentation chez les hommes et les évaluateurs (quoique ce serait essentiel mais ceci ne fait pas l'objet de cette étude) qui entrent évidemment en compte, il serait intéressant d'analyser celles qu'ont nos participantes. Il est évident que si l'on a une fausse image de ce qu'est un bon manager (et les exigences réelles de ce profil) et si en plus, on se sous-estime par rapport à ses compétences (ne connaissant pas le niveau réel de ses compétences)...c'est légèrement voué à l'échec! Dans notre échantillon, nous avons pu constater que les femmes néerlandophones et francophones partageaient une même image du profil d'un bon manager et donc adhéraient à une certaine description des compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction. Ceci est plutôt positif et révélateur de la transparence qui existe dans ce domaine. Nous savons plus ou moins bien ce qui est exigé d'un manager et ceci est tout à fait fidèle à ce qui est évalué et attendu au niveau fédéral. De plus, nos participantes cherchaient à améliorer ce profil en y rajoutant un aspect humain très important et jugé essentiel dans cette fonction. Elles se montrent ainsi conscientes de l'importance d'avancer avec son team que l'on doit bien connaître, veiller à son bien-être, communiquer,.... Certaines sont même persuadées que ceci manque aux hommes. Si c'est le cas, il faudrait pouvoir profiter de cette force que les femmes de notre échantillon semblent avoir. En effet, quasi l'entièreté de notre échantillon insistait sur l'orientation humaine dans toutes les tâches et missions managériales.



# TOP SKILLS SCREENING

## DISCUSSION

6. Un dernier élément positif découvert dans ce projet ( et susceptible d'apporter de la plus-value à notre projet en termes d'identification des freins aux candidatures féminines) concerne la conviction qu'ont les femmes de ne pas être de moins bons managers que les hommes. Beaucoup ont même été jusque reprocher aux hommes l'absence des qualités présentes chez les femmes...Qu'il s'agisse de stéréotypes ou de la vérité, il est important de ne pas se sous-estimer et de croire en ses capacités. Il ne faut pas ainsi se comparer aux hommes comme s'ils étaient la règle même s'ils sont bien la majorité, mais il faut se comparer à un profil et aux exigences d'une fonction TOP. Les évaluateurs sont amenés à évaluer les candidats sur base d'un profil avec des compétences prédéterminées selon les mêmes critères, et ne doivent pas faire de comparaison entre les candidats. Mais cela mène bien trop souvent aux biais psychosociaux tels que l'effet de contraste, l'effet de similarité,... sans parler d'autres biais de jugement qui les concernent directement (effets Pygmalion, Halo, Horn, Loft, erreur centrale, désirabilité sociale, premières impressions,...).

7. Nous avons également rencontré quelques femmes qui pensaient que les hommes étaient de meilleurs managers. Dans ce cas, nous avons encore pu observer la présence de certains stéréotypes sur les rôles des hommes et des femmes. Heureusement, elles étaient à la fois persuadées que les femmes pouvaient parfois être meilleures ou en tout cas du même niveau parce que les compétences seraient asexuées. Lors de l'auto-évaluation que ces femmes ont été amenées à effectuer par rapport à ce profil idéal, nous avons observé une fois de plus une cohérence au niveau de l'image que les participantes francophones et néerlandophones pouvaient avoir. Nous ne savons pas très bien s'il s'agit de stéréotypes sur les forces et faiblesses des deux sexes, mais en tout cas, quasiment toutes nos femmes attribuaient aux hommes les compétences qui leur faisaient défaut (à elles) ou en tout cas au profil du manager idéal. Ainsi, pour beaucoup d'entre elles, il fallait encore acquérir des connaissances techniques et financières, une vision stratégique et analytique, la capacité à faire du networking, à avoir plus de confiance en soi,... C'est tout de même drôle que les mêmes compétences manqueraient à quasiment l'entièreté de notre échantillon composé exclusivement de femmes en rapport avec le profil du manager idéal.

Enfin, il suffit de retourner dans les scores aux compétences pour réaliser que nos participantes possèdent quand-même certaines des compétences TOP ...et parfois à un très bon niveau... Peut-on parler une fois de plus d'une estime de soi insuffisante ?



# TOP SKILLS SCREENING

## CONCLUSION FINALE

Nous sommes très heureux d'avoir pu partager avec vous ces différents résultats et nos découvertes. Nous espérons que vous avez apprécié notre démarche et que vous n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires, idées de projets ultérieurs,...

Malheureusement, nous ne pensons pas pouvoir atteindre tous les objectifs fixés par le projet TOP SKILLS SCREENING de manière optimale. En effet, nous ne pourrons pas évaluer les effets de notre projet sur le taux d'inscriptions directement et encore moins étant donné que notre échantillon était bien trop restreint. C'est pour cela que nous espérons pouvoir organiser une 2ème session pour permettre à davantage de femmes de profiter de cette occasion unique qui leur est offerte par le processus diversité du Selor désireux de rééquilibrer la répartition entre les hommes et les femmes à différents niveaux. En tout cas, notre étude étant longitudinale, nous continuerons à analyser le parcours de nos participantes.

Nous sommes toutefois très contents d'avoir pu identifier les principaux freins aux candidatures féminines et à leur ascension, et nous espérons avoir pu donner quelques informations utiles, des outils de réflexion et pratiques pour aider les femmes à avancer.

En bref, travailler davantage son dynamisme, son estime de soi, sa connaissance de soi (et sa capacité à s'auto-analyser), ses perceptions et représentations pas toujours très objectives (empreintes de stéréotypes et de préjugés sur le sexe et le genre) ainsi que préciser et soigner sa motivation à occuper un poste de direction devrait aider tout candidat désireux de gravir les échelons, qu'il soit homme ou femme!

Quant à nous, nous espérons avoir l'opportunité de pouvoir mener d'autres projets dans ce domaine avec la même visée, garantir l'égalité des chances et une diversité sur tous les niveaux.

**Silvia Akif (responsable projets diversité)  
pour l'équipe Diversité du Selor**

